

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA  
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Přijímací proces zaměstnanců ve vybrané organizaci

Recruitment of Employees in Selected Organization

Student: Bc. Iveta Šablaturová

Vedoucí diplomové práce: PhDr. Zdeňka Kaňáková

Ostrava 2009

**Místopřísežně prohlašuji, že jsem celou práci včetně všech příloh vypracovala samostatně.**

**Datum: 30.4.2009**

**Podpis: .....**

Děkuji PhDr. Zdeňce Kaňákové za pomoc a poskytnuté rady při vypracování této diplomové práce a také děkuji zaměstnancům společnosti TietoEnator Czech s.r.o., hlavně paní Petře Karasové a paní Janě Mikulenkové.

## OBSAH

<b>1. ÚVOD .....</b>	<b>1</b>
<b>2. POJETÍ PŘIJÍMACÍHO PROCESU V ODBORNÉ LITERATUŘE .....</b>	<b>2</b>
2.1 DEFINOVÁNÍ POŽADAVKŮ .....	3
2.2 PŘILÁKÁNÍ UCHAZEČŮ .....	5
2.2.1 STRATEGIE LIDSKÝCH ZDROJŮ .....	8
2.2.2 PERSONÁLNÍ POLITIKA .....	9
PERSONÁLNÍ ÚTVAR V ORGANIZACI .....	10
2.3 VÝBĚR VHODNÝCH ZAMĚSTNANCŮ .....	11
2.4 ADAPTACE NOVÝCH ZAMĚSTNANCŮ .....	20
2.5 METODOLOGIE POUŽITÁ V DIPLOMOVÉ PRÁCI .....	22
<b>3. CHARAKTERISTIKA VYBRANÉ ORGANIZACE .....</b>	<b>26</b>
3.1 STRATEGIE ORGANIZACE A PERSONÁLNÍ POLITIKA .....	27
3.2 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA .....	29
3.2.1 PERSONÁLNÍ ODDĚLENÍ (HUMAN RESOURCES) .....	30
3.3 DEMOGRAFICKÉ SLOŽENÍ ZAMĚSTNANCŮ .....	31
<b>4. ANÁLÝZA PŘIJÍMACÍHO PROCESU .....</b>	<b>34</b>
4.1 ANALÝZA VÝVOJE POČTU ZAMĚSTNANCŮ .....	34
4.2 PŘIJÍMACÍ PROCES .....	37
4.2.1 PRVNÍ KOLO PŘIJÍMACÍHO ŘÍZENÍ .....	37
4.2.2 DRUHÉ KOLO PŘIJÍMACÍHO ŘÍZENÍ .....	39
4.3 ADAPTAČNÍ PROCES .....	41
4.3.1 SKUPINOVÉ ŠKOLENÍ .....	42
4.3.2 INDIVIDUÁLNÍ ŠKOLENÍ (ADAPTACE) .....	43
4.4 SOCIOLOGICKÝ PRŮZKUM .....	45
4.4.1 REALIZACE PRŮZKUMU .....	45
4.4.2 INTERPRETACE ZJIŠTĚNÝCH DAT .....	46
<b>5. VYHODNOCENÍ A NÁVRHY NA ZLEPŠENÍ .....</b>	<b>60</b>
<b>6. ZÁVĚR .....</b>	<b>63</b>
<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY .....</b>	<b>64</b>
<b>SEZNAM ZKRATEK</b>	
<b>PROHLÁŠENÍ O VYUŽITÍ VÝSLEDKŮ DIPLOMOVÉ PRÁCE</b>	
<b>SEZNAM PŘÍLOH</b>	

## 1. ÚVOD

Lidské zdroje jsou jedním z nejdůležitějších faktorů úspěšnosti firem, proto by jim měla být věnována nemalá pozornost. Organizace by si měly uvědomit, že zaměstnanci jsou pro ně klíčoví a je třeba usilovat o jejich uspokojení a loajalitu vůči nim. Právě takovéto osoby mohou být oním „bohatstvím“ firmy. Důležité je mít tedy takové zaměstnance, jaké firma potřebuje dnes i v budoucnu.

Správně nastavený přijímací proces zaměstnanců je velmi důležitý. Aby organizace do svých řad získávaly skutečné odborníky a kvalitní zaměstnance nesmí být podceňován.

Neméně podstatná je také adaptace, která u nových zaměstnanců může velmi napomoci k vytvoření pevného vztahu k organizaci, která pro ně byla dosud cizí. Pokud zaměstnanec zaujme pozitivní postoj vůči ní, zvětšuje se tím pravděpodobnost jeho stabilizace. To je důležité pro organizaci i z toho důvodu, že stabilizace zaměstnanců úzce souvisí s udržením si zákazníků. Mimo to má péče o nového zaměstnance velký význam i proto, aby se nerozhodl ukončit pracovní poměr hned během zaškolování či krátce po něm. Protože takovýto odchod spolu s sebou přináší nemalé náklady.

Dobře vytvořený proces adaptace může firmám ušetřit velké finanční prostředky a také mohou díky němu mnohé získat a nemusí se jednat pouze o peníze.

Cílem mé diplomové práce je:

- provést analýzu přijímacího procesu s následným zaměřením se na adaptaci zaměstnanců ve společnosti,
- navrhnout opatření na zlepšení stávající situace.

## 2. POJETÍ PŘIJÍMACÍHO PROCESU V ODBORNÉ LITERATUŘE

Důležité je vědět, jaký je v organizaci vztah mezi nabídkou a poptávkou po lidských zdrojích. Mohou nastat tři situace, na základě kterých se ukáže, na co je třeba se zaměřit v plánech lidských zdrojů, aby organizace dosáhla svých korporálních cílů (Foot, Hook, 2005):

1. *poptávka je vyšší než nabídka* – v takovém případě musejí vynakládat organizace čas nutný na vypracování plánů týkajících se získávání dalších odborností, které potřebují (může se jednat např. o náborové činnosti, plánování kariéry dosavadních zaměstnanců nebo o smluvní práci).
2. *poptávka je nižší než nabídka* – nastane-li tato situace, měla by se nejprve společnost snažit o přeskupování zaměstnanců a o poskytování výcviku, jenž jim může zajistit. Ale pokud to nelze, musí společnost propouštět svůj personál.
3. *poptávka je rovna nabídce* – organizace má takový počet zaměstnanců, o který usiluje. Tzn. měla by např. vynakládat prostředky k vzdělávání těchto osob. Ale tato situace není díky změnám působícím na organizaci pravděpodobná. Shoda mezi poptávkou a nabídkou se objevuje jen za velmi stabilních podmínek.

Ve své diplomové práci se zabývám první situací, kdy je poptávka vyšší než nabídka lidských zdrojů.

Získat množství a kvalitu zaměstnanců žádoucích pro uspokojení podnikové potřeby lidských zdrojů s vynaložením minimálních nákladů je obecným cílem procesu získávání a výběru pracovníků. Tento proces je složen ze 3 základních fází (Armstrong, 2007), a to:

- a) definování požadavků,
- b) přilákání uchazečů,
- c) vybírání uchazečů.

Martin (2007) definoval pět principů přijímání zaměstnanců. První z nich je, že je nutné provést analýzu pracovních sil, aby vyšlo najevo, jaké jsou očekávané potřeby

jednotlivých úseků (provádí se to tedy pro každý úsek). Dalším principem je vypracování plánu následnictví vedoucích pracovníků, z něhož má být jasné, jaké kvalifikace jsou v budoucnu (např. za tři až šest let) očekávány. Dále vytvořit plán odborného růstu s uvedením toho, kterých zaměstnanců se týká a jaký stupeň odbornosti se u nich očekává. Poté se provádí analýza požadovaných dovedností pro každý úsek (pohlíží se zde na data z analýzy pracovních sil a z plánu odborného růstu). A poslední princip říká, že je nutné identifikovat deficit, aby bylo možné zajistit příslušné zvyšování kvalifikace podle potřeb organizace.

## **2.1 DEFINOVÁNÍ POŽADAVKŮ**

Pracovní metody se neustále mění. Zaměstnavatelé požadují odlišné dovednosti a pružnost svých zaměstnanců k novým pracovním metodám a také při získávání nových dovedností. To znamená, že je velmi důležité plánování lidských zdrojů, které usiluje o přípravu organizace na změny, které mohou nastat v budoucnu. Díky tomuto plánování by se organizace měla snáze vyrovnat s budoucími požadavky a dosahováním jejich strategických cílů (Foot, Hook, 2005).

Lidské zdroje jsou v organizaci nejpodstatnější, protože jakýchkoli cílů, které si podnik vytyčí, může být dosaženo pouze pomocí lidských schopností a dovedností. A proto je nutné ocenit to, co bude požadováno. Oceňování bývá prováděno z hlediska dovedností a počtu lidí, kteří jsou potřební k dosažení podnikových cílů. Tzn. k posouzení poptávky po lidských zdrojích jsou zapotřebí určitá kvalitativní a kvantitativní data, díky nimž se určí, které z potřebných zdrojů budou muset být k dispozici (Foot, Hook, 2005).

Aby mohly být požadavky stanoveny, je nutné analyzovat práci a popsat daná pracovní místa.

Analýzu práce označují Foot, Hook (2005) jako proces, v němž se shromažďují všechny důležitá data o všech existujících pracovních místech, jejichž dovednosti jsou nezbytné z hlediska vykonávání jejich aktivit. Výsledky analýzy práce jsou dokumenty, které dávají informace o úkolech, dovednostech a schopnostech při práci v dané organizaci.

Program získávání zaměstnanců nebo-li personální plán by měl jasně určovat počet a kategorie osob, jenž organizace potřebuje. Požadavky konkrétních pracovních funkcí jsou specifikovány v podobě popisu pracovního místa a specifikaci pracovního místa.

### **Popis pracovního místa**

Popis pracovního místa, jinak řečeno profil role, popisuje práci a nezabývá se osobou, která ji vykonává. Poskytuje obrázek nabízeného pracovního místa, jeho požadavků a odměn. Takovýto popis obvykle obsahuje (Bláha, Mateiciuc, Kaňáková, 2005):

- název pracovního místa, jeho organizační zařazení a jiné identifikační znaky,
- vztah k ostatním pracovním místům,
- účel a cíle práce,
- hlavní úkoly a činnosti,
- dodatečné informace (např. pracovní doba, odměny, zaměstnanecké výhody, neobvyklé aspekty, atd.),
- datum zpracování,
- budoucí změny.

### **Specifikace pracovního místa**

Specifikace pracovního místa říká, jaká kvalifikace, znalosti, dovednosti a jiné osobnostní charakteristiky jsou požadovány po zaměstnancích vykonávajících dané profese. Týká se kvalit osoby, jenž jsou potřebné pro výkon práce na určitém pracovním místě, tzn. nejedná se o soupis osobních charakteristik současného (odcházejícího) majitele pracovního místa.

Specifikace pracovního místa by měla být uváděna spolu s popisem pracovního místa, neboť z něj vychází. Podle Armstronga (2007) může být sestavena dle následujících bodů:

- odborné schopnosti,
- požadavky na chování a postoje,
- odborná příprava a výcvik,
- zkušenosti a praxe,
- zvláštní požadavky,
- vhodnost pro organizaci,
- další požadavky,
- možnost splnit očekávání uchazeče.

Nejčastěji jsou používány dva modely, jenž ukazují, jaké požadavky mohou být poptávány po uchazečích. Jsou jimi **Rodgerův sedmibodový model** a **Munroův a Fraserův pětistupňový model**. První z nich se zaměřuje na fyzické vlastnosti, vědomosti a dovednosti, všeobecnou inteligenci, zvláštní schopnosti, zájmy, dispozice (sklony) a okolnosti (zázemí).



Druhý model je orientován na pět charakteristik, a to vliv na ostatní, získanou kvalifikaci, vrozené schopnosti, motivaci a emocionální vybavení (Bláha, Mateiciuc, Kaňáková, 2005).

Poté, když je zjištěno, co je požadováno v podobě úkolů, které musejí být plněny a dovedností, které jsou nutné k vykonávání těchto činností, je nezbytné stanovit počet osob potřebných k výkonu daného objemu práce.

Rozdíl je v tom, zda podnik má nebo nemá dřívější data o tom, kolik práce bylo zaměstnanci v dané oblasti vyprodukováno. Pokud tyto informace nemá k dispozici, může vycházet z technik studia práce, pomocí nichž může stanovit to, jak lze daný úkol vykonat efektivněji a určit, jak jsou dané úkoly časově náročné. Jestliže podnik disponuje informacemi o předešlé produkci, může tato data použít k výpočtu počtu zaměstnanců nutných v výkonu dané činnosti (Foot, Hook, 2005).

## 2.2 PŘILÁKÁNÍ UCHAZEČŮ

Posuzovat můžeme dvojí nabídku lidských zdrojů, a to **vnitřní a vnější**. Vnitřní nabídka je tvořena lidskými zdroji uvnitř organizace, kdežto vnější nabídka představuje lidské zdroje mimo podnik, tj. jedná se o osoby zvenčí.

Než se zaměstnavatel rozhodne o tom, že se bude zajímat o nabídku lidských zdrojů zvenčí, měl by mít vypracován inventář dovedností, kterými disponují zaměstnanci uvnitř organizace. Mnohdy lidé mívají i takové dovednosti, jenž nejsou nutné k vykonávání úkolů na pracovních místech, které jim náleží. A to si často zaměstnavatelé neuvědomují, proto je vhodné vytvořit inventář dovedností, díky kterému by bylo možno vytvořit úplný obraz o dovednostech všech zaměstnanců (Foot, Hook, 2005).

Pokud vnitřní nabídka lidských zdrojů zaměstnavatele neuspokojuje, tzn. že je menší, než jakou požaduje, měl by hledat lidské zdroje vně podniku. A proto by měl zaměstnavatel sledovat společně s vnitřní nabídkou lidských zdrojů také vnější nabídku lidských zdrojů. Aby věděl, nakolik by měl možnost pro dané aktivity získat zaměstnance zvenčí.

Každý zaměstnavatel usiluje o to, aby poptávka a nabídka lidských zdrojů byla v souladu tak, aby bylo dosaženo předem vytyčených podnikových cílů. A proto by zaměstnavatel měl znát porovnání mezi jeho předpokládanou poptávkou po zaměstnancích a očekávanou nabídkou lidských zdrojů (Foot, Hook, 2005).

## VNITŘNÍ ZDROJE

Většina organizací nejprve zvažuje, zda nejsou vhodné uchazeči přímo v organizaci.

Rozlišují se tři přesuny zaměstnanců uvnitř organizací, a to (Bláha, Mateiciuc, Kaňáková, 2005):

- vertikální pohyb (pracovní postup),
- horizontální pohyb (na stejné organizační úrovni jednoduchý převod),
- diagonální pohyb (přeřazení).

Získávání zaměstnanců z vnitřních zdrojů spolu s sebou přináší řadu výhod, ale samozřejmě má to i své stinné stránky. Velká výhoda je spatřována v tom, že je to pro organizaci podstatně levnější, zvyšuje si tak i loajalitu svých zaměstnanců, protože vnímají, že mají možnost vlastního rozvoje a postupu, dále se organizaci vrací to, co již do svých zaměstnanců vložila.

Za nevýhodu bývá mnohdy považováno to, že do organizace neproudí nové názory, myšlenky, přístupy od jiných osob tím, že získáme potřebného zaměstnance ze svých řad a neumožníme tak přísun novinek od zaměstnanců z vnějšího prostředí. Jako další negativum můžeme uvést to, že lidé ve firmě jsou nadmíru soutěživí, vzájemně si „podrážejí nohy“ jen proto, aby právě oni získali lepší pracovní místo (Bláha, Mateiciuc, Kaňáková, 2005).

## VNĚJŠÍ ZDROJE

Mezi formy získávání zaměstnanců vně organizace např. patří (Armstrong, 2007):

- inzerování,
- E-recruitment (získávání zaměstnanců pomocí počítačových sítí),
- využívání externích služeb – outsourcing – při získávání zaměstnanců se může zcela nebo částečně využívat externích služeb, tato metoda je sice poměrně nákladná, ale firmám ušetří hlavně čas,
- vzdělávací zařízení – jde o získávání absolventů z různých typů škol,
- spolupráce s úřady práce.

### Inzerování

Inzerování je nejčastější metoda přilákání uchazečů, jejímž cílem je podle Armstronga (2007) *upoutat pozornost* (zaujmout v konkurenci inzerátů jiných zaměstnavatelů), *vytvářet a udržovat zájem* (zajímavým způsobem by měly být podány informace o pracovním místě,

firmě, podmínkách zaměstnavatele a jeho požadavcích na uchazeče) a *stimulovat akci* (tzn. inzerát musí být vytvořen takovým způsobem, aby mu lidé věnovali pozornost a čas a hlavně na něj reagovali, aby na něj zaměstnavatel získal dostačující počet odpovědí).

Pokud jde konkrétně o inzerování existence volných pracovních míst užívají se metody typu (Foot, Hook, 2005):

- oznamovací vývěsky společnosti,
- místní a celostátní noviny,
- odborné časopisy,
- noviny minoritních skupin,
- magazíny minoritních skupin,
- náborové agentury,
- univerzitní a školní kariérová střediska,
- agentury pracovních příležitostí,
- rozhlas, televize, kino,
- internetové stránky,
- vývěsky a burzy práce.

Výhodami a nevýhodami získávání zaměstnanců z vnějších zdrojů podle Bláhy, Mateiciuc, Kaňákové (2005) jsou např.:

Výhodami jsou příliv nových pohledů, názorů, představ a myšlenek spolu se získáním zaměstnance zvnějšku do organizace, dále možnost využití zkušeností, znalostí a dovedností nového zaměstnance a v neposlední řadě také široká škála možností výběru.

K nevýhodám můžeme přičíst vyšší náklady na získání nových zaměstnanců a také na jejich následnou adaptaci. Je to tedy finančně náročnější způsob získávání zaměstnanců.

## **KOMBINOVANÁ FORMA ZÍSKÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ**

Pro úplnost je třeba uvést ještě kombinovanou formu získávání zaměstnanců, která zahrnuje přijímání nově příchozích osob, stejně jako pohyb pracovníků v rámci organizace. Může k tomu dojít za různých okolností (Bláha, Mateiciuc, Kaňáková, 2005):

- Organizace začala s vnitřními zdroji, ale přišla na to, že žádný z uchazečů uvnitř firmy se pro dané (uvolněné) místo nehodí, tzn. pokračuje s hledáním vhodného kandidáta u vnějších zdrojů.

- Podnik začíná hledat u vnějších zdrojů, ale v tomto případě naopak zjistí, že se mezi těmito uchazeči nikdo nehodí na dané pracovní místo lépe než někdo ze stávajících zaměstnanců.
- Dále může podnik začít získávání zaměstnanců jak z vnitřních tak z vnějších zdrojů současně – tzn. nabízí rovné příležitosti všem uchazečům v přijímacím řízení.

Po posouzení vztahu předpokládané poptávky a nabídky lidských zdrojů by měly být v organizaci formulovány akční plány řízení lidských zdrojů a také vypracovány strategie lidských zdrojů. Na každou situaci by pak měly vypracovat personální politiku organizace.

### 2.2.1 STRATEGIE LIDSKÝCH ZDROJŮ

Tato strategie vychází z korporační strategie.

Strategii lidských zdrojů je nezbytné vypracovat podle Foot a Hook (2005) v oblastech vyhledávání zdrojů, rozvoje, odměn a zaměstnaneckých vztahů jak je níže popsáno.

- **ZDROJE** – důležité je porovnání předpokládané nabídky a očekávané poptávky po lidských zdrojích a vyvodit z toho, na co je potřebné se zaměřit v plánech lidských zdrojů, aby organizace dosáhla svých cílů.
- **ROZVOJ A VZDĚLÁVÁNÍ** – v případě, že zaměstnanci nemají takové schopnosti a odborné znalosti, které jsou pro společnost potřebné, musí být ve vypracovány plány rozvoje těchto odborností. Odbornosti lze rozvíjet např. výcvikem, týmovým a individuálním rozvojem a výkonovým řízením.
- **ODMĚŇOVÁNÍ** – společnost musí analyzovat úroveň platů zaměstnanců a také to, jak moc jsou jejich výhody lákavé (atraktivní), dále musí prozkoumat i okolnosti a podmínky, a to vše v porovnání s konkurencí. Důležité je také to, aby se akční plány zabíraly vztahem odměn na dosahování cílů společnosti.
- **ZAMĚSTNANECKÉ VZTAHY** - čím lepší zaměstnanecké vztahy panují v organizaci, tím jsou zaměstnanci větším přínosem. Tyto vztahy pracovníků vůči organizaci se mohou zkvalitňovat na základě konzultací, komunikace, zaměstnaneckých výhod, angažovaností zaměstnanců a také rozvojem partnerského přístupu.

## **2.2.2 PERSONÁLNÍ POLITIKA**

„Politika lidských zdrojů neboli personální politika jsou stabilní pravidla přístupu k řízení lidí, která hodlá organizace uplatňovat. Tato politika definuje filozofii a hodnoty organizace týkající se způsobu jednání s lidmi a z nich odvozené principy očekávaného jednání manažerů při řešení personálních záležitostí. Politika lidských zdrojů tak slouží jako doporučení při vytváření praktických postupů řízení lidských zdrojů a při rozhodování o lidech“ (Armstrong, 2002, s. 271).

Jinak řečeno personální politika je jedním z nástrojů při vytváření personální strategie a tento nástroj je chápán jako nejvyšší. Tato politika se skládá z určitých zásad, principů, pravidel, důrazů a preferencí v oblasti rozvoje lidských zdrojů.

Tato politika se může v organizaci vyskytovat v různých formách. Buď se jedná o politiku, která má formální tedy psanou podobu nebo jde o politiku, která má neformální charakter. Armstrong (2002) rozdělil personální politiku na explicitní a implicitní.

### **EXPLICITNÍ PERSONÁLNÍ POLITIKA**

Personální politika s formální podobou bývá označována jako explicitní. Tato politika se zdá být snáze pochopitelná a jasnější, ale mnohdy může být také nepružná, omezující či frázovitá. V horších případech se může stát, že obsahuje všechny tyto přívlastky najednou. Manažeři tomu nepřikládají obvykle velkou váhu, ale politika by měla být do určité meze vyjádřena abstraktním způsobem. Podstatný je pro ně systém, chtějí vědět, kde přesně se nacházejí a formalizovaná politika lidských zdrojů jim v tom může pomoci.

Formalizovaná personální politika se využívá při zapracovávání a adaptaci nových zaměstnanců a také např. při vzdělávání manažerů. Jejím cílem je pomoci účastníkům pochopit, jaké jsou hodnoty organizace, ale také správně porozumět tomu, jaké chování se od nich v tomto směru očekává (Armstrong, 2002).

### **IMPLICITNÍ PERSONÁLNÍ POLITIKA**

Tento typ politiky nemá formální podobu, jedná se o nepsanou filozofii řízení a postoj k zaměstnancům, který zaujímá organizace. Implicitní politika může být vedením organizace pouze vyslovena (Armstrong, 2002).

## **POTŘEBA PERSONÁLNÍ POLITIKY**

Personální politika neboli politika lidských zdrojů by měla pomáhat vytváření příznivých podmínek pro rozvoj lidského (sociálního) potenciálu. Dále vytváří rámec přijímání odpovídajících rozhodnutí, řešení zaměstnaneckých vztahů a usnadňuje manažerům decentralizaci a delegování pravomocí (Armstrong, 1999).

Personální politika by měla zajistit, že při jednání o různých záležitostech, jenž se týkají lidských zdrojů (zaměstnanců), bude v celé organizaci uplatňován přístup, který je v harmonizaci spolu s podnikovými hodnotami. Pro řadové zaměstnance představuje dodržování určitých pravidel politiky lidských zdrojů manažery jakousi „řeč jednání a činů manažerů“. A právě toto bývá pro zaměstnance mnohem podstatnější než pouhá slova managementu v podniku. Důležité je, aby hlásaná personální politika byla v souladu s tou, která je realizovaná. Celková personální politika v sobě integruje řadu dílčích personálních politik jako (Armstrong, 2002) :

- politika zaměstnávání lidí,
- politika odměňování,
- politika rovných příležitostí,
- politika rozmanitosti,
- politika rozvoje pracovníků,
- politika zapojování / spoluodpovědnosti a participace,
- politika pracovních vztahů,
- politika nové techniky a technologie,
- politika ochrany zdraví a bezpečnosti při práci,
- politika v oblasti obtěžování,
- politika v oblasti kouření.

## **PERSONÁLNÍ ÚTVAR V ORGANIZACI**

Podle Kaňákové, Bláhy, Babicové (2000) je personální útvar samostatný subsystém organizační struktury v organizaci. A tento útvar se skládá ze specialistů, jenž mají danou kvalifikační přípravu pro řešení úkolů z oblasti řízení lidských zdrojů v organizaci.

Personální útvar plní obvykle v organizaci tyto funkce (Kaňáková, Bláha, Babicová, 2000):

- koncepční,
- plánovací,
- koordinační,
- metodickou,
- informační,
- poradenskou,
- expertizní a výzkumnou.

Úloha personalistů vzrůstá tím více, čím náročnější a pro organizaci podstatnější místo se má obsadit (Koubek, 1998).

Podle Dvořákové (2007) personální služby mohou být vykonávány různými způsoby. Buďto je to zajištěno pouze vlastními personalisty nebo z části vlastními personalisty a z části externími subjekty, jenž se specializují např. na vzdělávání zaměstnanců, hodnocení práce apod. anebo třetí varianta je, že výkon těchto služeb nemají za úkol jen personalisté, externí subjekty, ale také se ještě využívá delegování na vedoucí zaměstnance.

### **Organizační začlenění personálního útvaru**

Personální útvar může být v organizaci (Dvořáková, 2007):

- přímo podřízen generálnímu řediteli společnosti a představovat tak jeho štábní útvar,
- na stejné úrovni řízení tak jako jiné funkční organizační jednotky (finanční, obchodní, výrobní a další),
- součástí štábní struktury některého z výkonných ředitelů (např. finančního, obchodního ředitele apod.).

## **2.3 VÝBĚR VHODNÝCH ZAMĚSTNANCŮ**

Jak již bylo dříve uvedeno, je důležité vždy přesně určit, jaké požadavky budou na uchazeče o danou práci kladeny a není při tom podstatné, zda již daná pracovní pozice existuje nebo je ve firmě nová. Tímto si může společnost velmi ulehčit výběrový proces, tedy když má jasnou vizi (představu) o tom, koho na určitou pracovní pozici hledá.

V této fázi přijímacího procesu organizace vybírá z uchazečů vhodného zaměstnance. Jde o to zvolit ty z nich, kteří nejlépe vyhovují záměrům organizace. Stejně jako si organizace

vybírá zaměstnance, vybírá si i uchazeč pro sebe vhodnou organizaci. Tzn. výběr zaměstnanců je oboustranným procesem.

Při výběru je velmi důležité shromáždit co největší množství vhodných informací o uchazečích, dále je nutné zorganizovat a ohodnotit získané informace, odhadnout uchazeče, a poté předvídat jejich pracovní výkon a na konec podat uchazečům (zájemcům) o pracovní místo informace (Bláha, Mateiciuc, Kaňáková, 2005).

Mezi nejběžnější metody výběru patří (Bláha, Mateiciuc, Kaňáková, 2005):

- předvýběr z informací v **žádostech a v životopisech**,
- **pohovor** – přijímací a výběrový rozhovor,
- **testy** – např. psychologické testy na odhad inteligence, schopností, zájmů, motivace a osobnosti,
- **assessment centre** – diagnosticko-výcvikový program,
- **reference** – např. od bývalých spolupracovníků a nadřízeného.

Dále se využívá např. také ukázka práce, posudky, zdravotní prohlídka, výpis z rejstříku trestu.

## POHOVOR

Pohovor je nejčastější metoda výběru zaměstnanců, proto bych se o ní zmínila podrobněji.

Pohovory se nejčastěji dělí do tří skupin (Armstrong, 2007), a to:

1. **individuální pohovory** - jde o nejběžnější metodu výběru zaměstnanců. Je to komunikace mezi dvěma osobami, vedoucím pohovoru a uchazečem. Výhoda je spatřována v tom, že je zde příležitost k navázání blízkého kontaktu a vztahu mezi nimi. Ale naopak nevýhodou může být nebezpečí chybného rozhodnutí. Proto je dobré aplikovat sérii individuálních pohovorů či pohovorů před panelem tazatelů.
2. **pohovorové panely** – pohovorový panel chápeme jako skupinu lidí (dvou a více), jenž se sejdou, aby provedli pohovor s jedním uchazečem. Tento panel se velmi často skládá z personalisty a liniových manažerů. Pozitivní stránka takového pohovoru je sdílení informací panelem tazatelů, osoby do něj patřící pak mohou diskutovat o svých dojmech o uchazečově chování během



pohovoru a mohou také modifikovat či prohloubit jakékoliv povrchní posuzování.

- 3. výběrová komise** – výběrová komise se svolává v případech, kdy na rozhodování o výběru zaměstnance má zájem více stran. Výhodou je, že více lidí může zhodnotit uchazeče a posléze si své poznatky navzájem sdělovat a porovnávat je. Ale na druhou stranu tato metoda má více záporů než kladů. Jak řekl Armstrong (2007, s. 361): „Nevýhody spočívají v tom, že členové komise mají sklon pokládat neplánované a náhodné otázky, že předsudky a stanoviska dominujících členů komise mohou převážít nad názory ostatních členů a že uchazeči nejsou schopni si zjednat spravedlnost, protože je jim zřídka dovoleno rozvinout své myšlenky a argumentovat pro sebe. Výběrové komise mají tendenci být nakloněny sebejistým a výřečným uchazečům, ale přitom mohou přehlédnout slabiny jedinců vyvolávajících při povrchním zkoumání příznivý dojem. Mohou také podhodnotit kvality těch, kteří se nechali zaskočit úctou budící komisí a znervózňeli, ačkoliv by se mohli za méně formální a strojené situace či při vlastním výkonu práce projevit jako plně schopní.“

V rozhovoru bývá usilováno o sběr potřebných informací o uchazeči. Měly by být zabezpečen návrh otázek, kterými je získáno vhodných informací. Rozlišují se dva typy přijímacích a výběrových rozhovorů (Bláha, Mateiciuc, Kaňáková, 2005).

*1. Nestrukturovaný rozhovor*

- není založen na analýze práce a stanovení požadavků na uchazeče,
- tazatelé nevědí, které informace mají získat a nemají základ pro strukturování rozhovoru,
- jde o volný nestandardizovaný rozhovor.

*2. Strukturovaný rozhovor*

- tazatel má dány otázky, podle nichž při pohovoru postupuje, otázky jsou odvozeny na základě popisu a specifikace pracovního místa (jde o standardizovaný rozhovor),
- vytvoří se tedy sada otázek, která pomůže získat příslušné informace pro výběrové rozhodnutí,
- všichni kandidáti mají příležitost odpovědět na tuto sadu otázek.

## **Účel pohovorů**

Výběrový pohovor by měl odpovědět podle Armstronga (2007) hlavně na tři otázky, a to:

- Může uchazeč vykonávat danou práci? (zda pro ni má schopnosti),
- Chce uchazeč vykonávat danou práci? (zda je patřičně motivován),
- Jak uchazeč zapadne do organizace?

## **Výhody pohovorů**

Kladnou stránkou této metody výběru zaměstnanců bezesporu je, že poskytuje vedoucímu pohovoru možnost dávat kontrolní a do hloubky jdoucí otázky, které se týkají stávajících zkušeností daného uchazeče a dále možnost prozkoumat, do jaké míry tyto schopnosti odpovídají pracovnímu místu (jeho povaze), o které se uchází. Další výhodou můžeme vidět v tom, že daný uchazeč získá lepší představu o organizaci a získá další podrobnosti k pracovnímu místu, vedoucí pohovoru mu tedy může podat „realistickou prezentaci pracovního místa“ a naznačit mu určité podmínky psychologické smlouvy. Kladná stránka pro uchazeče je např. i příležitost zeptat se na podrobnosti týkající se pracovního místa, možnosti vzdělávání se, osobního rozvoje, pracovních podmínek apod. v organizaci. A také může sám za sebe posoudit organizaci, osobu, jež vede pohovor a samozřejmě také pracovní místo. Přímé setkání obou stran spolu s sebou přináší řadu pozitiv (Armstrong, 2007).

## **Nevýhody pohovorů**

Na druhou stranu můžeme najít několik negativ, které tato metoda má. Např. mnohé osoby vedoucí pohovor jej vést správně neumí, dělají při něm chyby, aniž by si to sami uvědomovali. Tzn. zápornou stránkou může být to, že se spoléhá na dovednosti osoby vedoucí pohovor. Dále to může být nedostatečná spolehlivost ve smyslu měření téhož u různých uchazečů. Ještě když se zaměříme na osobu vedoucí pohovor, můžeme objevit další stinné stránky, jeho posuzování může být subjektivní a také může dojít k tomu, že se řeč odvede při pohovoru stranou a nehodnotí se schopnosti daného uchazeče vykonávat různé úkoly apod. (Armstrong, 2007).

## **Chyby tazatelů při pohovoru**

Nejčastější chyby tazatelů můžeme podle Foot, Hook (2005) shrnout do těchto bodů:

- dělání rychlých, unáhlených rozhodnutí,

- sběr pozitivních, popř. negativních informací za účelem podpořit prvotní dojem,
- najímání podle něčího vlastního image,
- stereotypizace,
- dělání předpokladů – vnucování něčího osobního pohledu na to, jak by se mělo jednat v osobních podmínkách jiné osoby,
- shromažďování nedostatečných (popř. irelevantních) informací,
- efekt kontrastu – této efekt v souvislosti s pohovorem znamená, že určitý uchazeč o zaměstnání může být hodnocen lépe, než by si skutečně zasloužil, a to z toho důvodu, že před ním byli nedostateční uchazeči (nepřipraveni, atd.). Díky kontrastu, která je mezi nimi, se nám daný uchazeč může zdát mnohem lepší, než jaká je opravdová realita.

### **Eliminace chyb v pohovoru**

Velmi důležité je vědomí si chyb tazatelů, to je první krok k jejich odstranění. Je k tomu třeba využít určitého úsilí a snahy opravdu s touto skutečností něco dělat. Následující techniky pomohou snížit efekty, jenž jsou důsledkem chyb tazatelů.

Jako první se uvádí pravidlo *shromáždění dostatečných informací*. Vedoucí pohovoru by se neměl ukvapovat a rozhodnout se tak velmi brzy, zda daný uchazeč je vhodný či nikoliv, a dále na základě toho vést zbytek rozhovoru. Tzn. je špatné, pokud tazatel nesleduje celou škálu informací nutnou pro řádné rozhodnutí. Pakliže osoba vedoucí rozhovor trvá na celkovém sběru informací, i když kandidát nezanechal na první pohled velký dojem či naopak vedoucího okouzлил, dosahuje cílů, které mohou pomoci k lepšímu rozhodnutí. Mezi takové cíle patří odolávání halo (popř. horns) efektu, usilování o shromáždění co nejvíce informací a dávání uchazečům více možností pro jejich vlastní prezentaci (Foot, Hook, 2005).

Poté můžeme eliminovat chyby v pohovoru např. vyměřením pro něj *přiměřeného času* (tj. neodbývat kandidáty deseti minutami) a vést *rozhovor strukturovaně*, aby došlo k sesbírání stejných informací od všech uchazečů. Dále je lepší, když je u pohovoru přítomen *více než jeden tazatel*. Předchází se tak negativům, jež byly uvedeny dříve. Vhodná je kupříkladu situace, kdy je u pohovoru jak personalista tak přímý nadřízený potenciálního zaměstnance, protože právě on ví nejvíce o práci, o kterou má daný kandidát zájem. Může posoudit, zda má daný uchazeč přiměřené znalosti (Foot, Hook, 2005).

## **Organizace pohovorů**

To, jak budou pohovory probíhat se odvíjí od toho, o jaký pohovor se jedná, jde-li tedy o individuální pohovor, pohovor před panelem tazatelů či výběrovou komisi.

Ale nejobvykleji mívá organizace pohovoru následující podobu (Armstrong, 2007):

- Uchazečům o zaměstnání, jenž se přihlásili ať už písemně či telefonicky, by mělo být řečeno místo a čas konání pohovoru a také po kom se tam mají ptát. Doba konání by měla být určena tak, aby se stihli kandidáti dostavit. Pakliže se organizace složitě hledá, měla by se uchazečům zaslat mapa s vyznačením místa organizace (sídla organizace) a uvést k tomu, jakými dopravními prostředky se mohou dostat až k podniku.  

Pozn. Je také vhodné, říct, recepčním (popř. vrátným či bezpečnostní službě), kdo přijde. Na kandidáty udělá dojem vědomí toho, že jsou očekáváni.
- Na pohovor by měli uchazeči čekat v příjemném, klidném prostředí. A také by jim mělo být řečeno, kde mohou najít nejbližší toalety.
- Vedoucí pohovoru (tazatelé) by měli být dobře informováni o programu pohovoru. Pro pohovor by měla být připravena zvláštní místnost, aby bylo zajištěno soukromí a klid, aby byly eliminovány nejrušnější rušivé elementy. V běžné kanceláři by odváděly pozornost obou stran věčně zvonící telefony apod., proto je vhodné mít připravenou speciální místnost. Tazatelé v ní by měli sedět za stolem tak, aby nebyla vytvořena psychologická bariéra mezi nimi a uchazečem.
- Při pohovoru by měl být vymezen čas na informování kandidáta o daném pracovním místě a také o organizaci, v níž se nachází. Dále je dobré připravit prostor na diskuzi o pracovních podmínkách. Nejedná se při ní o žádné podrobnosti, pouze se připravuje základ pro případ, že by byl uchazeč přijat na pracovní místo. Konkrétní jednání o platech a jiných zaměstnaneckých výhodách probíhá až po případném nabídnutí místa právě tomuto jedinci.
- Uchazeč by měl získat při pohovoru možnost hájit se proti referencím, jenž na něj organizace získala nebo které si teprve vyžádá.
- Dále by uchazečům mělo být řečeno, jak se bude postupovat po pohovoru, tzn. jakým způsobem a kdy jim bude sděleno rozhodnutí a jiné.
- Doporučuje se také provádět následné zkoumání a zhodnocení pracovního výkonu přijatého uchazeče a zjistit, zda odpovídá skutečně předpokladům vytvořeným při procesu výběru. Tím se např. zkoumají také schopnosti tazatelů.

Velice důležité je, pro správné vedení pohovoru, zajistit řádnou informovanost tazatelů. Je nutné, aby znali povahu pracovního místa, které chce organizace obsadit. Podniky by měly taky zavádět do svých vzdělávacích programů pro manažery a vedoucí týmů nácvik metod pohovoru. Osoby vedoucí pohovor se v žádném případě nesmí dopouštět diskriminace a ani jejich sebemenších známek, ať už dle pohlaví, věku, rasy, etnické příslušnosti a dalších. Při formulování písemného záznamu je podstatné uvést objektivní důvody, proč byla daná osoba odmítnuta (přijata). Tyto důvody musí být založeny pouze na způsobilostech daného kandidáta vykonávat činnosti pro dané pracovní místo. S uchazeči se musí jednat s úctou, měl by jim být zaslán děkovný dopis za jimi projevovaný zájem o práci, a dále pak zaslat také informace o výsledcích jejich žádostí, ať už kladných či záporných (Armstrong, 2007).

Co se týče času věnovaného jednotlivým pohovorům, rozlišuje se to na základě typu obsazovaného pracovního místa a složitosti práce na něm. Pakliže se jedná o relativně rutinní místa, doporučuje se vést pohovor asi dvacet až třicet minut. U náročnějších pracovních míst je vhodná délka trvání maximálně jedna hodina. Delší čas trvání není vhodný. Denně by nemělo probíhat více než osm třicetiminutových či šest hodinových pohovorů. Je vhodné si mezi jednotlivými pohovory udělat malou přestávku asi 15 min. Tento čas je dobré využít k tomu, aby si tazatelé mohli udělat písemný záznam o daném kandidátu a o průběhu pohovoru, aby na něco později nezapomněli (Armstrong, 2007).

### **Struktura pohovoru**

Největší část pohovoru by měla být věnována získávání informací od uchazeče. Co se týče úvodu a závěru neměly by se zbytečně protahovat, měly by tedy být stručné, ale vysloveny příjemným tónem tak, aby se uchazeči cítili dobře a uvolněně.

Bláha, Mateiciuc, Kaňáková (2005) doporučili obsah strukturovaného přijímacího rozhovoru, který se skládá z následujících částí:

1. Úvodní část
2. Ověření údajů z dotazníku a životopisu
3. Zájmy, očekávání, motivace kandidáta
4. Vzdělání a zkušenosti
5. Sociální zkušenosti
6. Vlastní hodnocení a rozvoj
7. Stručně podané informace o organizaci a poté podrobnější informace o pracovním místě
8. Otázky kandidáta

## 9. Shrnutí a předběžný závěr

### **Otázky při pohovoru**

Při pohovoru by měl mluvit převážně uchazeč a měl by být k tomu tazatelem povzbuzován. Častou chybou tazatelů bývá, že příliš mluví a nedávají tak dostatečný prostor kandidátům. Tazatel by měl získat od uchazeče požadované informace a přimět jej k řeči. Tzn. je dobré klást otevřené otázky, na které nemůže jedinec ucházející se o práci odpovědět pouze ano či ne. Nedávat tedy tzv. uzavřené otázky.

Typy otázek jsou podle Armstronga (2007) např. :

- otevřené otázky (s otevřeným koncem),
- otázky jdoucí do hloubky,
- konkretizující otázky,
- hypotetické otázky,
- otázky zaměřené na chování,
- otázky zaměřené na způsobilost,
- otázky týkající se motivace,
- otázky udržující plynulost pohovoru,
- ověřovací otázky,
- otázky týkající se kariéry,
- otázky zaměřené na práci,
- otázky týkající se mimopracovních zájmů,
- zbytečné otázky,
- otázky, kterým je třeba se vyhnout.

### **Hodnocení pohovoru**

I přes velmi pečlivou přípravu struktury pohovoru, velký rozsah správně vytvořených otázek, účast několika tazatelů je v této fázi u hodnotitelů snaha vrátit se ke svému pocitu či celkovému dojmu, jenž daný uchazeč u tazatelů vzbudil. Proto aby nedocházelo k subjektivním rozhodnutím, může se využívat bodový systém. Bodový systém se užívá jak pro odpovědi na jednotlivé otázky, které jsou při pohovoru kladeny, tak pro prvky specifikace pracovního místa. Tedy ke každé otázce mohou být přiděleny patřičné známky a otázky mohou být váženy v závislosti na jejich důležitosti. Nebo je také možné stanovit to, aby uchazeč byl dále posuzován, že musí dosáhnout potřebnou známku u konkrétní otázce, jejíž

význam je velmi podstatný pro danou pozici. Příkladem může být, když kandidát o místo personalisty odpoví nepřipustně v oblasti problematiky rasové diskriminace, může být odmítnut a nezáleží na kvalitě jeho dalších odpovědi, na jeho výkonu ve zbytku pohovoru (Foot, Hook, 2005).

Výsledné číselné hodnoty pro jednotlivé kandidáty umožní jejich seřazení, tedy vytvoření jejich pořadí dle vybrané a schválené metody.

## **ŽIVOTOPIS**

Životopis informuje o daném jedinci a jeho dosaženém vzdělání, zkušenostech, praxi apod. Hned na jeho začátku by měly být uvedeny osobní údaje jako jsou jméno, příjmení, adresa, kontakt. Dále se potom uvádějí pracovní zkušenosti, kde je vhodné u každé z nich uvést dobu trvání (časové rozpětí), zaměstnavatele, dosaženou pozici, případně oblast podnikání. Začíná se zpravidla aktuálními daty a postupuje se směrem do minulosti. Mimo to se také uvádí vzdělání, kurzy a další osobní znalosti (např. jazykové), dovednosti, schopnosti (např. i řidičský průkaz). K životopisu se mohou přiložit reference nebo jiné přílohy, jenž požaduje po kandidátech zaměstnavatel nebo agentura (Bláha, Mateiciuc, Kaňáková, 2005).

Nejčastěji se využívá strukturovaný životopis, v České republice je to chronologický životopis, který se tvoří reverzním způsobem. Narozdíl od nás v zahraničí bývá oblíbenější funkcionální strukturovaný životopis.

## **VÝBĚROVÉ TESTY**

Tato metoda výběru zaměstnanců se využívá hlavně k tomu, aby organizace získala spolehlivější informace o charakteristikách osobnosti daných uchazečů, o výši jeho inteligence, o jeho schopnostem, dovednostem, znalostem apod., než jaké mohou být získány z pohovoru.

Charakteristiky dobrého testu (Armstrong, 2007):

- je citlivým nástrojem určeným na měření rozličeností mezi danými osobami,
- byl vytvořen a standardizován na reprezentativním a dostatečně velkém vzorku populace, jež se to týká (pro kterou byl zamýšlen), a to takovým způsobem, aby výsledek jednoho mohl být porovnáván, resp. interpretován ve vztahu k ostatním,

- je spolehlivý, protože za všech okolností měření totéž,
- je platný (validní), protože měří charakteristiky, k jejímž měření byl zkonstruován.

## **ASSESSMENT CENTRE**

Čím dál známější se pro organizace stává metoda assessment centre, protože zaměstnavatelé se snaží zvýšit věrohodnost procesu výběru zaměstnanců.

Assessment centre je diagnosticko-výcvikový program pro výběr budoucích zaměstnanců, který využívá soubor úkolů a testů, jenž jsou sestaveny tak, aby mohly ověřit kritéria v profilu zaměstnance. Kombinují se při tom různé metody hodnocení, aby se zjistily schopnosti kandidáta vykonávat různé typy zaměstnání. Aby toto hodnocení bylo objektivní, provádí jej více osob (hodnotitelů) a toto hodnocení se provádí přímo k potřebám daného zaměstnání (Dale, 2007).

Základním rysem metody assessment centre je použití situačních testů k pozorování specifického chování účastníka. Situační testy zahrnují různá cvičení, kdy musí účastníci např. analyzovat marketingový problém, připravit a napsat zprávu, ústně prezentovat, odpovídat na došlou poštu nebo např. také řešit se zákazníkem jeho stížnost apod. Hodnotitelé účastníky pozorují, a poté se všichni scházejí na setkání hodnotitelů, jehož výsledkem je písemná zpráva o silných a slabých stránkách jednotlivých uchazečů (Thornton, 1992).

## **2.4 ADAPTACE NOVÝCH ZAMĚSTNANCŮ**

Adaptace zaměstnanců je velmi důležitá součást přijímacího procesu, které by měla být věnována patřičná pozornost ze strany společností. Po výběru uchazeče a sepsání pracovní smlouvy, by měli ve firmě zajistit adaptaci nového zaměstnance.

Uvádění nových zaměstnanců do podniku má čtyři cíle, a to překonání začáteční fáze, jenž je pro zaměstnance obtížná, protože je pro něj vše neznámé, neobvyklé, dalším cílem je rychle utvořit v daném jedinci příznivý postoj a vztah k firmě, aby došlo ke zvýšení pravděpodobnosti jeho stabilizace, poté docílit toho, aby v co možná nejkratším čase po nástupu podal žádoucí výkon, a čtvrtým neméně důležitým bodem je snížení pravděpodobnosti brzkého odchodu zaměstnance z firmy. Péče věnovaná novým zaměstnancům je velmi důležitá, protože pravděpodobnost, že zaměstnanci odejdou



z organizace během prvních měsíců po nástupu není zrovna malá a s jejich odchodem vznikají firmě náklady týkající se (Armstrong, 2007):

- nákladů na získání dalších (náhradních) pracovníků,
- nákladů na jejich uvedení do organizace (např. zácvik),
- nákladů souvisejících s dočasným pokrytím práce na místě, jež bylo uvolněno, do doby, než se znovu obsadí,
- nákladů vyplývajících ze zvýšené kontroly nového pracovníka a z napravování chyb, kterých se dopustil,
- rozdíl mezi hodnotou pracovníka pro podnik a náklady na něj (mzdy, popř. platy, zaměstnanecké výhody).

Řízená adaptace podle Dvořákové (2007) se dá vysvětlit jako systematická orientace a formalizované začlenění nového zaměstnance (popř. externího spolupracovníka) do kulturního, sociálního a pracovního systému organizace. Tato adaptace může mít dvě podoby, buď je písemná, což je nejlepší, nebo tradovaná a předávaná z „generace na generaci“ vedoucích zaměstnanců. A účelem řízené adaptace je:

- snížit náklady na fluktuaci zaměstnanců,
- snížit ztráty na produktivitě,
- zvýšit pracovní spokojenost.

Adaptace se člení na **pracovní** a **sociální**. Zaměstnanec se musí přizpůsobit jak požadavkům práce, tak sociálním vztahům, které panují na pracovišti, a kultuře zaměstnavatele.

Velká část malých firem nepotřebuje formální plán sociální a pracovní adaptace, avšak zpracovat stěžejní body programu adaptace je určitě vhodné a užitečné. Tyto body se mohou skládat např. z informací o firmě (historie, zaměření, cíle), spolupracovnících, kultuře firmy („jak to ve firmě chodí“), popisu práce a požadavcích na úspěšný výkon práce, osobách, které zajistí sociální a pracovní adaptaci nového zaměstnance (Bláha, Mateiciuc, Kaňáková, 2005).

Tato problematika by neměla být ve firmách opomíjena, neboť ze statistik vyplývá, že fluktuace nových zaměstnanců je vyšší než fluktuace u ostatních skupin zaměstnanců.

Orientace nových pracovníků se podle Koubka (1998) zaměřuje na tři oblasti, a to:

1. *Celopodniková orientace* (zprostředkování informací obecného rázu, společně pro všechny zaměstnance)

2. *Útvarová orientace* (detaily, specifika práce a orientace útvaru, v němž je zahrnuto pracovní místo daného zaměstnance)
3. *Orientace na konkrétní pracovní místo*

Mnohé organizace, zvláště ty velké, využívají zpracování a následné implementace **adaptačního programu**. Tímto se společnosti snaží urychlit a usnadnit začlenění a zapracování nových zaměstnanců. Adaptační program se může skládat z rámcové orientace určené všem nově přicházejícím zaměstnancům, a pak také ze specifické orientace rozčleněné dle jednotlivých skupin zaměstnanců. Toto má probíhat za součinnosti **personalistů** a **vedoucích zaměstnanců**. Personalisté předávají obecnější informace, jenž jsou v zájmu všech zaměstnanců, sdělují jim, jaká je celopodniková orientace, seznamují je s organizací a její strukturou a jejími politikami, zásadami odměňování, zaměstnaneckými výhodami atd. Mnohé tyto informace mohou získat zaměstnanci v písemné podobě v tzv. informační příručce (balíčku), jenž získají na úvodním školení (Dvořáková, 2007).

Výsledkem procesu adaptace je podle Dvořákové (2007) adaptovanost zaměstnance, jenž určují odvedené výsledky práce (dle kvantifikovaných a slovně hodnotitelných kritérií), začlenění do sociálních vztahů v organizaci (aktivita a četnost spolupráce nového zaměstnance s kolegy na pracovišti).

## 2.5 METODOLOGIE POUŽITÁ V DIPLOMOVÉ PRÁCI

Ve své práci budu nejprve analyzovat přijímací proces zaměstnanců ve společnosti v závislosti na vývoji počtu zaměstnanců.

Dále budu využívat metodu dotazování, abych zjistila spokojenost zaměstnanců s procesem adaptace, který je ve firmě zaveden. Využila jsem konkrétně techniku ankety.

### TECHNIKA ANKETY

Anketa je zvláštní formou dotazníku. Jde o anonymní dotazníkové šetření, které nemá reprezentativní vzorek. Je kratšího rozsahu a zaměřena na užší problematiku, proto se mi zdála pro účely mé diplomové práce vhodnější.

Anketa se používá často v sociologickém průzkumu. Anketní lístky bývají v mnoha případech zasílány poštou, předávány osobně nebo umístěny v novinách či časopisech jako jejich součást.

Základem je písemné položení skupiny otázek, na níž respondent odpovídá. Nebo se může jednat o položky, s kterými může souhlasit nebo nesouhlasit, nebo z nich volí tu, která je podle něj nejbližší realitě či ji neodpovídá vůbec. Mimo to se dotazníkem pokouší zjišťovat informace o postojích, názorech, motivech, hodnotách a charakteristických rysech sociálních skupin apod. Je velmi důležité, aby byla věnována maximální péče a pozornost sestavování dotazníku, protože stačí jedna špatná formulace položky nebo její vynechání a může dojít až ke znehodnocení celé techniky (Pavlica, 2000).

Konečný výsledek výzkumu podle Pavlicy (2000) závisí na:

**a) formulaci jednotlivých položek**

- musí být jasné,
- jazyková stránka – nepoužívat výrazy (např. odborné), jenž by pravděpodobně daná skupina respondentů nepochopila,
- mají se vztahovat ke zkoumanému problému,
- nepoužívat sugestivní formulace,
- obsah položek by měl být přístupný zkušenostem respondenta,
- rozhodnutí se zda volit formu uzavřenou, otevřenou, škálovou; atd.

**b) konstrukci dotazníku** – vychází se ze stanoveného problému, který se zkoumá. Zvažuje se vhodnost využití uzavřených či otevřených otázek, u delšího dotazníku se nejčastěji užívají právě otázky uzavřené. Také je velmi důležité stanovit identifikační znaky, na základě kterých se bude provádět pozdější analýza. Dále je doporučováno vytvořit více otázek, než kolik jich je celkově plánováno, protože se mnohdy některé ukáží jako nevhodné již při předvýzkumu. Doporučuje se, aby také dotazník nebyl příliš dlouhý, jeho vyplnění by nemělo zabrat déle než 45 minut. Začít by měl oslovením a vysvětlením, proč jej mají respondenti vyplňovat, jaký je jeho cíl a dále by je měl ujistit, že získané údaje nebudou zneužity. Soubor otázek by měl začít kontaktními otázkami a až později by se mělo přecházet k otázkám obtížnějším, a to zhruba ve střední části, a ukončen by měl být identifikačními otázkami. Na úplný závěr je dobré přidat poděkování.

### Popis ankety použité v mé diplomové práci

Anketa se v mém případě skládala z osmi základních otázek. První z nich byla zaměřena na spokojenost zaměstnanců v různých oblastech adaptace (přístup manažera, přístup a pozornost tutora, ochota spolupracovníků pomoci apod.). Druhá a třetí otázka se týkaly informací, které byly zaměstnancům poskytnuty, jestli získali všechny potřebné či jim některé scházely. Následující čtyři otázky byly položeny tak, aby bylo možné zjistit, na kolik byli zaměstnanci po celkovém zaškolení schopni samostatně vykonávat svou práci a zda to pro ně bylo obtížné. Mimo to v rámci těchto dotazů byla zahrnuta jedna zcela otevřená otázka, kde mohl každý z oslovených zaměstnanců uvést, co by na procesu adaptace změnil, popř. vylepšil.

Poté následovala poslední otázka týkající se identifikačních znaků respondentů, aby dle nich bylo možno roztřídit výsledky ankety. Využívala jsem tři znaků, a to pohlaví, pracovní zařazení (system specialist, software specialist, ostatní pozice) a věk. Jde-li o věk, rozčlenila jsem tento znak do pěti skupin, a to 18 – 26 let, 27 – 36 let, 37 – 45 let, 46 – 55 let, 56 a více let. Jiné identifikační znaky jsem neuváděla, domnívám se, že tyto tři jsou pro potřeby vyhodnocení této ankety postačující.

Interpretace zjištěných výsledků je uvedena v praktické části, konkrétně v kapitole 4 (Analýza přijímacího procesu) v podkapitole 4.4 (sociologický průzkum). Celá anketa, tak jak ji dostali k vyplnění respondenti, je k nahlédnutí v příloze č. 1.

### ZPRACOVÁNÍ ZÍSKANÝCH ÚDAJŮ

V případě kvantifikovatelných dat je dobré je nejprve převést do statistických znaků. Využívá se při tom systém jejich kódování. Pro usnadnění **matematicko-statistického zpracování** výsledků je dnes možno využít různých statistických programů. Ale pro údaje, jenž nevyžadují náročnou statistickou analýzu, postačí využití tabulkových procesorů, které mají poměrně bohatou nabídku statistických funkcí. Statistické zpracování se provádí ve dvou stupních. **Třídění prvního stupně** je deskriptivní statistikou, provádí se logicky jako první. Zjištěné údaje se uspořádávají do tabulek, grafů a dopočítávají se základní údaje pro daný soubor. Poté následuje **třídění druhého stupně**. Jde o statistickou indukci, při které se zkoumají vztahy mezi proměnnými např. na základě korelace a testuje se významnost získaných údajů. Po statistickém zpracování je nutné provést interpretaci a diskuzi zjištěných dat a vytvořit výzkumnou zprávu (Pavlica, 2000).

Osobně jsem nevyžívala pro statistické zpracování výsledků mé ankety statistické programy, ale vyhodnocování jsem prováděla v tabulkovém procesoru Excel.

### **3. CHARAKTERISTIKA VYBRANÉ ORGANIZACE**

TietoEnator je evropskou společností, která patří k největším poskytovatelům IT služeb. Je zaměřená na poskytování informačních a komunikačních technologií pro vybraná průmyslová odvětví. Jedná se o korporaci, jenž vznikla 7.7.1999 spojením dvou společností, a to finské Tieto a švédské Enator. Poté se začala postupně rozšiřovat o akvizice společností z oblasti IT služeb a převzetím dalších IT útvarů od svých klientů, aby ještě více posílila své kompetence. Postupně se TietoEnator dostala i do České republiky a v roce 2004 zde založila svou pobočku v Ostravě, na kterou se zaměřuji v této diplomové práci (oficiální webové stránky TietoEnator, 2008).

Nyní působí skoro v třiceti zemích světa. Mimo Českou republiku TietoEnator působí i v Belgii, Bělorusku, Číně, Dánsku, Finsku, Francii, Estonsku, Indii, Indonésii, Itálii, Kanadě, Litvě, Lotyšsku, Malajsii, Německu, Nizozemí, Norsku, Polsku, Rakousku, Singapuru, Slovensku, Švédsku, Ukrajině, USA a Velké Británii. Mezi oblasti, na které se tato společnost specializuje, a má v nich široké znalosti, patří globální sektory (oficiální webové stránky TietoEnator, 2008):

- bankovníctví,
- telekomunikací,
- zdravotnictví,
- lesního průmyslu,
- energetiky.

#### **TIETOENATOR CZECH S.R.O.**

Oficiálně se TietoEnator v České republice nazývá TietoEnator Czech s.r.o., ale pro zjednodušení budu tuto pobočku nazývat dále ve své práci TietoEnator.

TietoEnator zde poskytuje IT služby v mnoha odvětvích, specializuje se např. na banky a pojišťovny, telekomunikace a média, lesní průmysl, zdravotnictví, energetiku, vládní instituce, oblast sociální péče, průmyslovou výrobu a na maloobchod a logistiku (oficiální webové stránky TietoEnator, 2008).

Informace o společnosti v mé diplomové práci uvedené jsou z roku 2008, od letošního roku 2009 v ní docházelo a stále dochází k mnoha změnám.

### **3.1 STRATEGIE ORGANIZACE A PERSONÁLNÍ POLITIKA**

Tato společnost si buduje pozici v tržních segmentech, v nichž má možnost dalšího růstu a ve kterých si může udržovat trvale konkurenční výhody, a to právě kvůli své vynikající odbornosti, silné tržní pozici a solidní ziskovosti.

TietoEnator je na tom lépe než konkurence a má před ní neustálý náskok z mnoha důvodů, mezi které patří výborné znalosti daných odvětví a zákazníka, vztahy se zákazníky, koncept outsourcingu a akvizice, integrační schopnosti a dosažené výsledky, znalosti problematiky IT, správný poměr místní a zahraniční produkce atd. (oficiální webové stránky TietoEnator, 2008) .

Personální politika je zde zpracována formou různých směrnic, které mi nebyly přímo dány k dispozici. Ale je jisté, že společnost usiluje o spokojené zákazníky a uspokojené zaměstnance, kterým nabízí dobré pracovní podmínky, možnosti k neustálému rozvoji jejich znalostí a mnoho dalších výhod. Snaží se také získávat nové kvalitní pracovníky do svých řad a následně si tyto specialisty udržet apod.

#### **Politika rozvoje zaměstnanců**

Pro TietoEnator je velmi důležité podporovat osobní i profesní růst svých zaměstnanců, vnímá to jako základ úspěchu. Tato politika rozvoje zaměstnanců stojí na třech hlavních bodech, a to (oficiální webové stránky TietoEnator, 2008):

- zajímavé pracovní příležitosti,
- kontinuální rozvoj odborných kompetencí,
- interní mobilita.

Pokud jde o zajímavé pracovní příležitosti, mají zaměstnanci možnost využít nabídky dlouhodobého pracovního poměru v zahraničí. Tím mohou získat řadu cenných zkušeností a obohatit si tak svůj profesní život.

Další bod této politiky značí, že společnost nabízí vedení, podporu a možnosti k rozvoji odborných znalostí svých zaměstnanců formou různých aktivit jako např. programy odborných školení, zaučování v rámci živých projektů apod.

Samozřejmě velmi důležitý je přístup každého jednotlivce, na kolik se chce zdokonalovat, jak je aktivní, jak je pro něj sebevzdělávání podstatné.

### **Politika jakosti**

Systém řízení jakosti je v TietoEnator certifikován dle norem ISO 9001:2001 a AQAP 2110 a vychází z politiky jakosti. Základní body, na nichž tato politika stojí, jsou (oficiální webové stránky TietoEnator, 2008):

1. spokojenost zákazníka – je nejdůležitější, usilují o ní všichni zaměstnanci společnosti
2. informovanost zákazníka o spektru služeb
3. zpracování kvalitní nabídky pro zákazníka
4. průběžné informování zákazníka o průběhu prací, koncepci technického a ekonomického řešení a validaci a verifikaci produktu
5. sledování vývoje projektů společností - tzn. po dokončení a následném předání zakázky se společnost svým zákazníkům nepřestává věnovat
6. vysoká kvalita a termínová spolehlivost subdodavatelů společnosti
7. dodržování platné legislativy je chápáno jako naprostá povinnost společnosti
8. kvalitní komunikace a spolupráce s veřejností
9. neustále zlepšování efektivnosti systému řízení jakosti – angažovanost zaměstnanců společnosti v této oblasti

### **VIZE ORGANIZACE**

Vizí společnosti je stát se hlavním globálním poskytovatelem IT služeb s vysokou přidanou hodnotou ve vybraných průmyslových odvětvích. Chce být tedy nejlepší v expertních znalostech, podílu na trhu a také ziskovosti. Pokud jde o zmíněnou vysokou přidanou hodnotu, má tím být chápán významný přínos a ziskovost pro zákazníky, ale také pro společnost jako takovou (oficiální webové stránky TietoEnator, 2008).

Směr vývoje TietoEnator je popisován následující trendy:

- stále výše v hodnotovém řetězci,
- stále hlubší poznávání vybraných odvětví,
- stále blíže k srdcím zákazníků,
- stále znatelnější působení na globálním trhu.



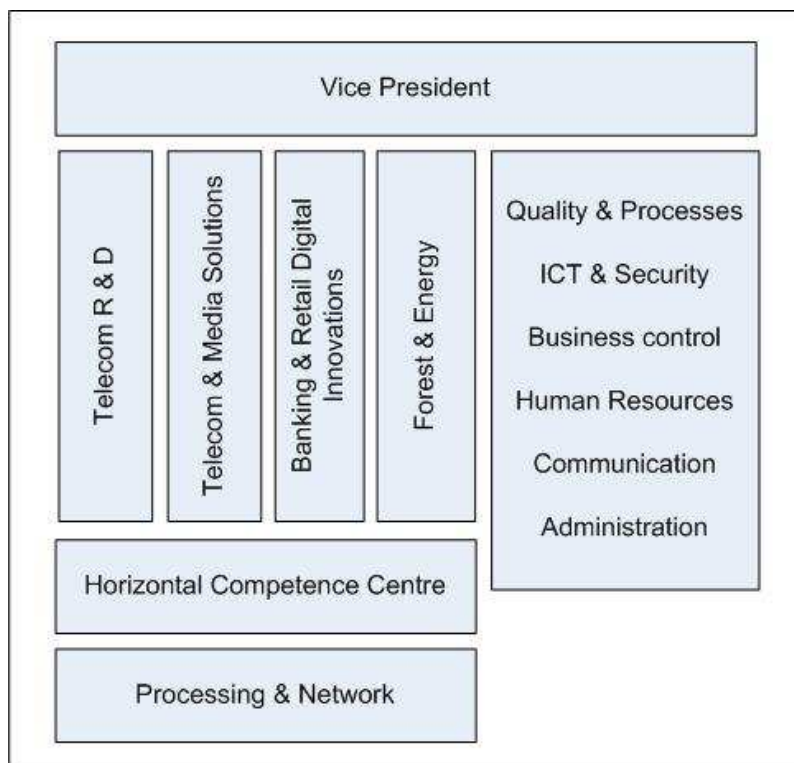
## POSLÁNÍ ORGANIZACE

TietoEnator jako své poslání uvádí budování informační společnosti. Informační společnost chápe jako podnikatelské prostředí, v němž je velká část všech výrobků a služeb vytvářena, distribuována a spotřebovávaná digitálně pomocí datových sítí (oficiální webové stránky TietoEnator, 2008).

### 3.2 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA

Organizační strukturu zde zastřešuje viceprezident (Vice President) společnosti. Pod ním jsou umístěny 4 oddělení, jež jsou rozčleněny dle odvětví, a to Telecom R&D, Telecom & Media Solutions, Banking & Retail Digital Innovations, Forest & Energy. Každé toto oddělení řídí manažer. Horizontálně jimi procházejí ještě Horizontal Competence Centre a Processing & Network, jež vykonávají práci pro všechna předešlá oddělení. Mimo technické profese mají ve společnosti místo i oddělení Quality & Processes, ICT & Security, Business control, Human Resources, Communication a také ještě Administration.

Obr. 3.1 : Organizační struktura



Zdroj: podniková dokumentace

Pozn.: Jelikož je TietoEnator mezinárodní společností, mnohé pojmy včetně názvů oddělení se nepřekládají a uvádějí se v anglickém jazyce.

Počty zaměstnanců v jednotlivých odděleních jsou následující (srpen 2008):

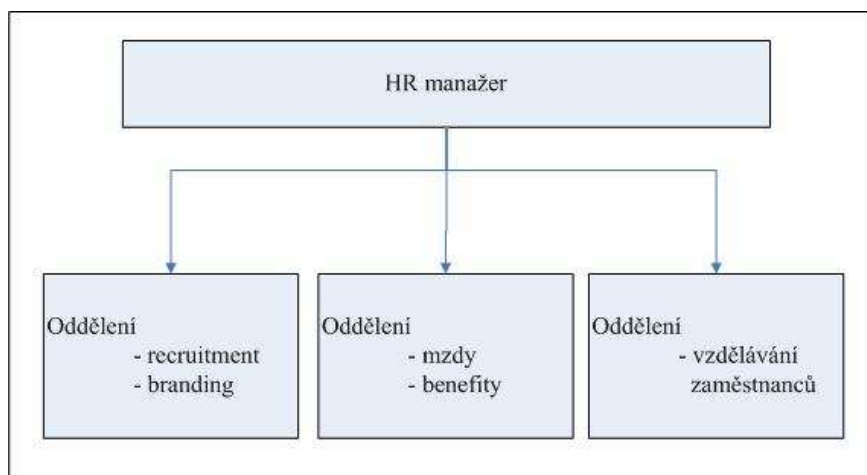
- Telecom R & D – 224 osob
- Telecom & Media Solutions – 157 osob
- Banking & Retail Digital Innovations – 141 osob
- Forest & Energy – 141 osob
- Processing & Network Services – 549 osob
- Horizontal Competence Centre – 78 osob

Během tvorby mé diplomové práce došlo ke změnám v organizaci, které se dotkly i organizační struktury. Nově má být od roku 2009 uspořádána dle kompetencí a hlavní změnou je vznik nové pozice s názvem *staffing manager*. Osoba na tomto místě bude zajišťovat efektivní využívání všech zdrojů, které organizace vlastní, aby nedocházelo k plýtvání financemi v této oblasti.

### 3.2.1 PERSONÁLNÍ ODDĚLENÍ (HUMAN RESOURCES)

Personální oddělení se v této společnosti člení na tři části. První z nich se zabývá recruitmentem a brandingem, druhá má na starost mzdy a benefity a ta poslední vzdělávání zaměstnanců. Celé toto oddělení fungující pod vedením HR manažera má významnou roli v TietoEnator.

Obr. 3.2 : Personální oddělení



Zdroj: vlastní zpracování, data – podniková dokumentace

V rámci **recruitmentu** se provádějí veškeré aktivity týkající se přijímacího procesu zaměstnanců. To, jakým způsobem mají dané činnosti vykonávat, je dáno vnitřním předpisem, jenž je pro ně závazný. V rámci recruitmentu provádějí také různé prezentace ve školách a ve firmách apod. Mimo to se tato část personálního oddělení zabývá i zviditelňováním jména firmy – tzv. **brandingem**. Branding má zde dvě podoby, a to interní a externí. V případě vnitřního zviditelňování je zaměřena pozornost na stávající zaměstnance. Připravují se pro ně rozmanité aktivity, které mají za úkol posílit jejich sounáležitost a loajalitu k firmě. Jde např. o různé celofiremní akce, soutěže pro zaměstnance, popř. i pro jejich rodiny. V případě externího brandingu usilují o to, aby se veřejnost dověděla o TietoEnator („personální marketing“), a proto se účastní různých veletrhů a jiných akcí, kde propagují společnost.

Druhá část personálního oddělení je orientovaná především na **zaměstnanecké výhody a mzdy**, zabývá se tedy celou mzdovou agendou a dává zaměstnancům na vědomí, na jaké benefity mají nárok, případně jakým způsobem je mohou získat apod. Také zde personalisté zpracovávají mnoho dalších administrativních úkonů (podpisy pracovních smluv, osobní složky zaměstnanců, výpovědi apod.) a mají za úkol vytvářet potřebné statistiky z údajů, jenž mají k dispozici.

Poslední část personálního oddělení se zabývá hlavně **vzděláváním zaměstnanců**, bezpečností práce, poskytováním různých kurzů např. angličtiny či zajišťuje referentské zkoušky pro řidiče a mnohá další školení.

### 3.3 DEMOGRAFICKÉ SLOŽENÍ ZAMĚSTNANCŮ

Demografické údaje zaměstnanců uvedené v této části diplomové práce jsou z července roku 2008. V TietoEnator pracovalo k tomu datu 1350 zaměstnanců

Průměrný věk zaměstnanců byl zde 31,7 let. Jedná se o relativně nízké číslo, které dokazuje, že je zde zaměstnán velký počet mladých osob. Tato společnost poskytuje práci mnoha absolventům technických škol, kteří snižují věkový průměr organizace.

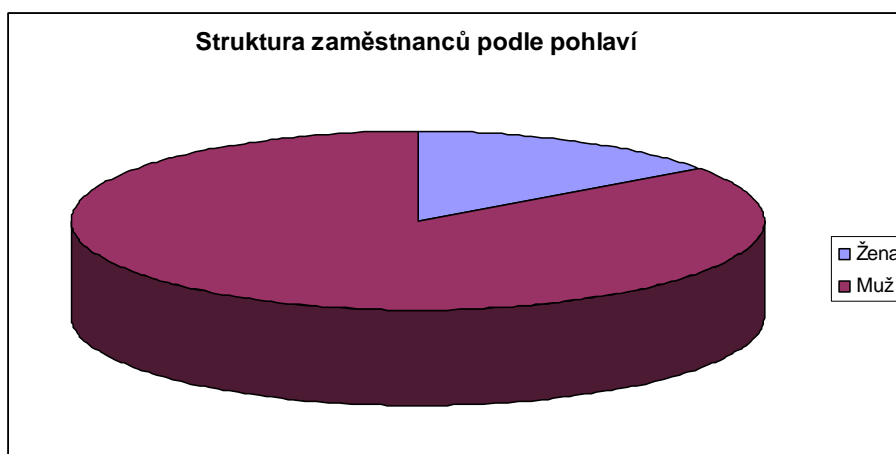
Graf 3.1 – Věková struktura zaměstnanců



Zdroj: vlastní zpracování, data – podniková dokumentace

Pokud jde o dělení zaměstnanců dle pohlaví, pracuje zde převaha mužů, což vyplývá z typu organizace, kde převážnou část zaměstnanců tvoří programátoři a IT pracovníci. Tato povolání obecně nejsou moc oblíbená u dam a jsou velmi typická pro pány. Konkrétně zde tedy pracuje 85 % mužů a pouhých 15% žen.

Graf 3.2 – Struktura zaměstnanců podle pohlaví



Zdroj: vlastní zpracování, data – podniková dokumentace

Dále jsou zde zaměstnáváni lidé s vysokoškolským a středoškolským vzděláním, protože pro vykonávání jednotlivých funkcí je nutné mít alespoň maturitní osvědčení. Dá se říct, že poměr obou skupin zaměstnanců, je v TietoEnator vyvážený.

Pozn. Samozřejmě pokud by se našla osoba, jenž sice nedisponuje žádným vzděláním, ale zato má velké zkušenosti, odborné znalosti a jiné kvality, jimiž přesvědčí o svých schopnostech, může být do společnosti rovněž přijata.

Na úklidové práce a podobné služby jsou najímány externí firmy, proto se ve vzdělanostní struktuře vyskytují jen středoškolsky (46%) a vysokoškolsky (54%) vzdělané osoby.

Graf 3.3 – Vzdělanostní struktura zaměstnanců



Zdroj: vlastní zpracování, data – podniková dokumentace

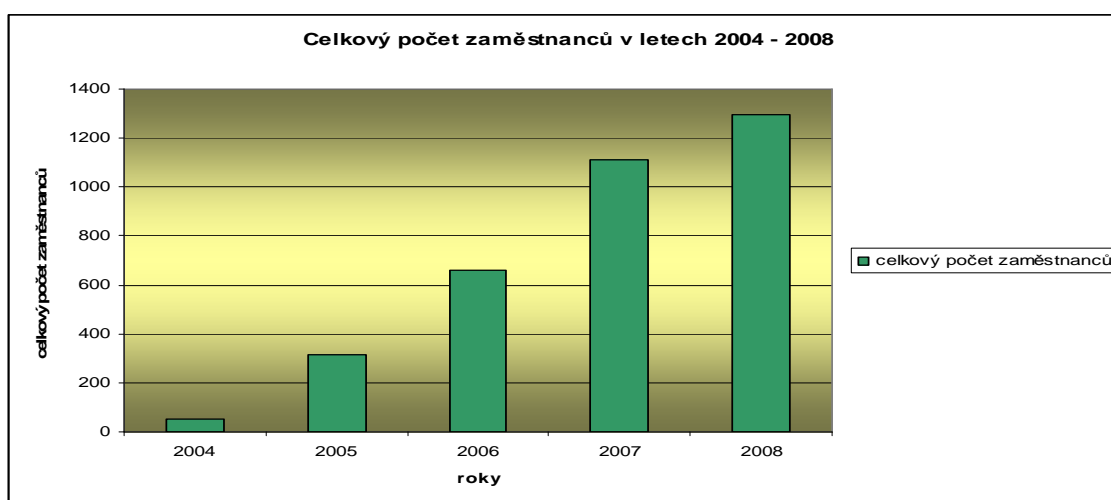
## 4. ANALÝZA PŘIJÍMACÍHO PROCESU

### 4.1 ANALÝZA VÝVOJE POČTU ZAMĚŠTNANCŮ

V TietoEnator je vidět značný nárůst počtu zaměstnanců v období od roku 2004 do roku 2008. Tím, že společnost v Ostravě vznikla teprve v roce 2004, bylo patrné, že zaměstnanců přibude, ale překvapující je, že se jejich počet zvýšil mnohanásobně. Je to dáno hlavně tím, že neustále přibývá nových zakázek, nových klientů a také část aktivit je do České republiky delegována z jiných zemí.

Na konci roku 2004 bylo ve společnosti zaměstnáno celkem 54 osob, o rok později jejich počet stoupl na 313 a s dalšími léty se neustále zvyšoval, a to tak, že ke konci roku 2008 pracovalo v TietoEnator dokonce 1293 osob. Tento velký nárůst zaměstnanců je znázorněn grafem 4.1, který zachycuje celé analyzované období od roku 2004 do roku 2008.

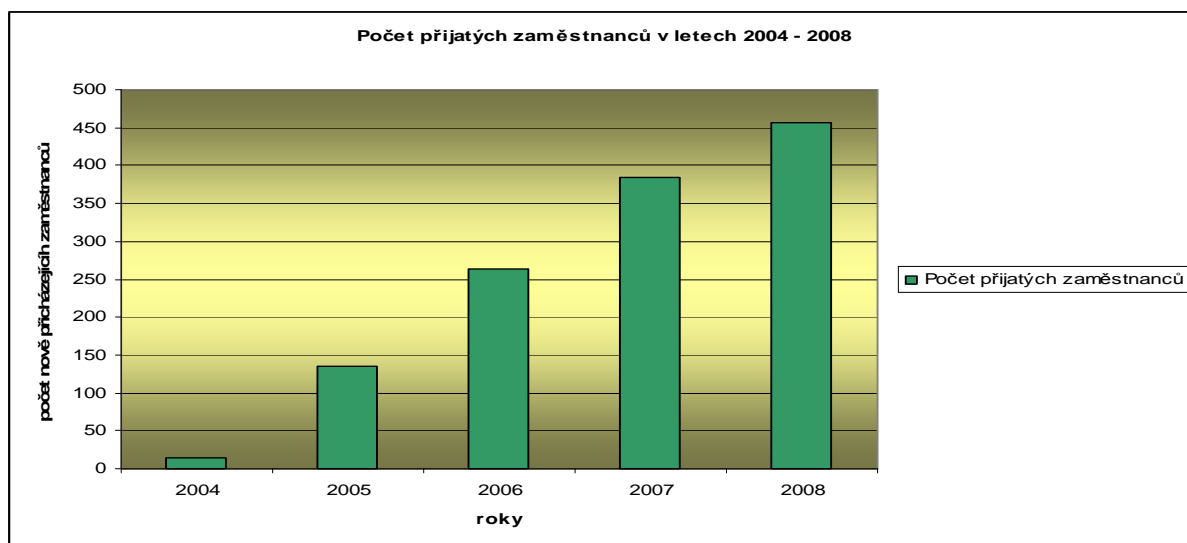
Graf 4.1 – Vývoj celkového počtu zaměstnanců



Zdroj: vlastní zpracování, data – podniková dokumentace

Ve společnosti je každý měsíc přijímáno zhruba 30 – 40 nových zaměstnanců, a proto je zde přijímacímu procesu věnována značná pozornost (přesný vývoj počtu nově přijatých zaměstnanců je znázorněn grafem 4.2). Také adaptační proces zde není opomíjen, TietoEnator si uvědomuje jeho důležitost v tom, aby si udržela kvalitní a schopné zaměstnance a získala si jejich loajalitu.

Graf 4.2 – Vývoj počtu nově přijatých zaměstnanců



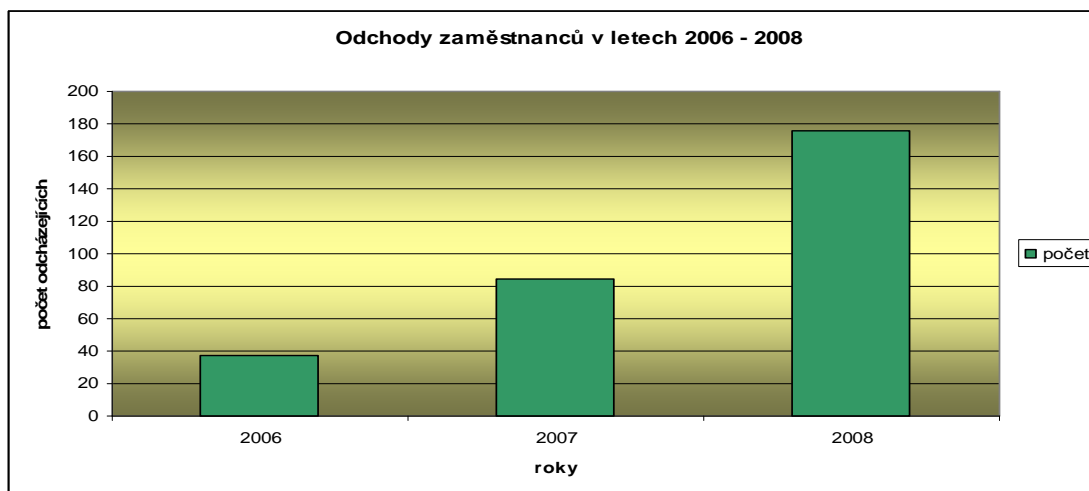
Zdroj: vlastní zpracování, data – podniková dokumentace

Pokud jde o zaměstnance, jenž opustili organizaci, získala jsem údaje týkající se pouze posledních tří let. V předchozích dvou letech 2004, 2005 se tyto statistiky nesledovaly.

I v tomto případě je vidět, že roste počet odcházejících zaměstnanců. Jednak je to důsledkem neustálého zvyšování počtu osob, jenž jsou zde zaměstnány, proto i toto číslo logicky stoupá. Avšak také tím, že organizace zaměstnává velké procento absolventů, kteří nechtějí zůstat u svého prvního zaměstnání, chtějí vyzkoušet něco jiného apod.

Ale i přesto fluktuace, která zde vzniká, je společností považována za přijatelnou a „zdravou“. Její hodnota je přibližně 10%.

Graf 4.3 – Vývoj počtu odcházejících zaměstnanců v letech 2004 - 2008



Zdroj: vlastní zpracování, data – podniková dokumentace

## NÁKLADY FLUKTUACE

I když se společnost neustále rozrůstá a vytvářejí se v ní nová pracovní místa, tak jsem na základě následující tabulky vypočetla, že zhruba 27% nově přijatých osob bylo společností přijato v posledních třech letech jako náhrada za ty, jenž ze společnosti odešli.

Tab. 4.1 – Vývoj počtu nově přijatých a odcházejících zaměstnanců

Počty zaměstnanců		
rok	nově přijatí	odcházející
2006	263	37
2007	385	84
2008	457	176
celkem	<b>1105</b>	<b>297</b>

Zdroj: vlastní zpracování, data – podniková dokumentace

Od roku 2006 do konce roku 2008 odešlo ze společnosti celkem 297 osob. Abych mohla vypočítat průměrné náklady na jednoho odcházejícího zaměstnance, potřebuji znát jeho hrubý roční příjem. Údaje týkající se odměňování zaměstnanců mi společností nebyly dány k dispozici, proto jsem použila mnou určenou částku 300 000 Kč ročně. To proto, abych mohla znázornit, kolik by firmu stál odchod zaměstnance, který by vydělávat zhruba takovouto částku.

Odborníci na lidské zdroje uvádějí, že náklady fluktuace jsou přibližně 1,7 násobek hrubého ročního příjmu člověka, který odchází. V této částce je započítána snížená výkonnost odcházejícího zaměstnance, výdaje na vyhledávání nového zaměstnance a na jeho zaškolení, nižší výkonnost nového zaměstnance atd.

*Průměrné náklady na jednoho odcházejícího zaměstnance:*

$$1,7 \times 300\,000 = \mathbf{510\,000\,Kč}$$

*Průměrné náklady na 297 odcházejících zaměstnanců:*

$$510\,000 \times 297 = \mathbf{151\,470\,000\,Kč}$$

Tzn. jeden odcházející zaměstnanec vydělávající 300 000 Kč ročně by firmu stál asi půl milionů korun. A tím pádem náklady vzniklé odchody zaměstnanců by společnost za poslední tři roky stály zhruba 151 470 000 Kč. Samozřejmě toto číslo je pouze orientační, ale domnívám se, že je natolik vysoké, že stojí za zamyšlení.



## **4.2 PŘIJÍMACÍ PROCES**

Celý přijímací proces v TietoEnator je zde popisován tak, jak fungoval do konce roku 2008.

Pokud organizace potřebuje zaplnit určité pracovní místo a získat na něj vhodného zaměstnance, pohlíží buďto nejdříve do svých vnitřních zdrojů nebo se hned orientuje na osoby vně podnik. To se odvíjí od toho, o jakou práci se jedná. V případě, že má k dispozici vhodného zaměstnance, dá mu přednost. Avšak obvykle využívá externích zdrojů, a to hlavně díky expanzi firmy a jejímu neustálému zvětšování se co do počtu zaměstnanců.

Nejprve se však vytváří popis pracovní pozice tzv. job description, v případě že se jedná o novou pozici. Pokud jde o již existující, provádí se potřebné úpravy na už vytvořeném popisu. Poté je na základě požadavků, které s sebou daná pozice přináší, vytvořen text inzerátu.

Volná pracovní místa společnost inzeruje jak na internetových portálech (např. job.cz, seznam.cz), v tištěných médiích, na svých oficiálních webových stránkách tak na úřadech práce, kde se jednotlivci mohou dovědět o tom, na které pozice společnost poptává práci. Ale také velmi významná činnost TietoEnator v této oblasti je realizována na vysokých školách. Díky spolupráci společnosti se školami se studenti mohou dovědět mnohé o tom, čím se zabývá, na jakých projektech její odborníci pracují, jakých využívají metod, jaká je její strategie, cíle apod. Tyto informace se mohou dovědět formou různých prezentací, které pro ně TietoEnator připravuje. Specializuje se hlavně samozřejmě na IT obory a snaží se tak získat si mladé a talentované osoby, absolventy do svých řad.

Uchazeči, kteří mají o dané místo zájem, zašlou do společnosti své životopisy spolu s průvodními dopisy. Poté se ve společnosti provádí tzv. screening, kdy se jednotliví kandidáti třídí a rozhoduje se, kteří z nich budou pozváni k prvnímu kolu přijímacího řízení, tedy k prvnímu pohovoru.

### **4.2.1 PRVNÍ KOLO PŘIJÍMACÍHO ŘÍZENÍ**

V prvním kole jde o pohovor, kterého se účastní pouze daný uchazeč a odborník z personálního oddělení, a jedná se v tomto případě o strukturovaný pohovor (viz databáze JIRA). Na tento pohovor je kandidát pozván zhruba s týdenním předstihem. Přejde mu na něj pozvánka v elektronické podobě, je mu tedy zaslána E-mailem. V ní jsou uvedeny údaje

o průběhu přijímacího řízení, kontakt na personální oddělení, ale hlavně datum, čas a přesné místo konání pohovoru.

Pohlíží se na praxi daného jedince, na jeho vzdělání, zkušenosti, odborné znalosti (např. kolik řádku napsal v daném programovacím jazyce, na jakých projektech pracoval nebo jaké zpracovával školní projekty, o čem psal diplomovou práci apod.) ale také na to, jakou má motivaci k získání a výkonu dané práce, jaké má cíle, o čem usiluje a také jaká je jeho perspektiva ve společnosti. Mimo to se zkoumá typ osobnosti, tedy zda je daný kandidát týmovým hráčem, nakolik má rozvinutý soft dovednost, tzn. jak je schopen komunikovat s ostatními spolupracovníky apod. Zjišťují se tedy obecné předpoklady jedince vykonávat danou práci a v neposlední řadě také znalost anglického jazyka, která je pro práci v TietoEnator velmi podstatná, neboť mnohá jednání probíhají v angličtině.

Úroveň jazykové vybavenosti pokud jde o angličtinu, na níž se daný kandidát nachází, je testována ústně. Personalista komunikuje s uchazečem určitou dobu pohovoru v tomto jazyce. Témata, která jsou probírána, se liší v závislosti na tom, o jaké místo se daný jedinec ve společnosti uchází. Poté je jeho znalost anglického jazyka bodově ohodnocena škálou 1 až 5, kde pět je nejlepší a jedna nejslabší úroveň.

V případě, že je tento pohovor veden s jedincem, který se uchází o určitou speciální pozici, je u něj přítomen mimo osobu působící v oblasti lidských zdrojů (tedy personalistu) také projektový manažer nebo tzv. team leader.

### **Délka pohovoru**

Délka pohovoru, který vedou personalisté, se pohybuje v rozmezí od 30 do 60 minut. Liší se to opět podle toho, na jakou pracovní pozici se kandidáti hlásí. Pakliže se jedná o nějaké speciální místo ve společnosti, bývá pohovor náročnější, tudíž trvá i déle. Ale průměrná doba pohovoru je zpravidla 45 minut.

Jeden personalista stihne většinou provést 10 až 15 pohovorů týdně. Věnuje se jim obvykle tři pracovní dny v týdnu. Zbylé dva dny potřebuje k vykonávání jiných neméně důležitých aktivit.

### **Resource meeting**

V každém týdnu, vždy v pátek, se schází personalisté spolu s manažery na tzv. resource meeting. Zde personalisté prezentují (popisují) jednotlivé kandidáty na základě předcházejícího pohovoru. Jedná se tedy pouze o uchazeče, kteří absolvovali pohovor právě

v tomto týdnu (neznačená to, že se hodnotí i jiní uchazeči na určitou pracovní pozici). A poté všichni společně rozhodují o tom, které osoby postoupí do další části přijímacího řízení.

#### **4.2.2 DRUHÉ KOLO PŘIJÍMACÍHO ŘÍZENÍ**

V dalším kole dochází opět k pohovoru, ale nyní v jiném složení, mimo uchazeče se jej účastní IT specialista, většinou jim bývá osoba manažera, ale není to podmínkou. Zjišťují se zde přímo znalosti a dovednosti potřebné na určitou pozici. Kandidát zde také získá podrobné informace o pracovním místě a týmu, ve kterém by potenciálně mohl pracovat.

Mimo to se u tohoto pohovoru vyjednávají vstupní podmínky, jako např. kdy by byl daný uchazeč schopen nastoupit na tuto pracovní pozici a také se probírají otázky financí. Jaká je představa kandidáta o výši mzdy a naopak jakou mzdu mu je schopna nabídnout společnost.

Pozn. Zjistí-li manažer se by se daný kandidát hodil spíše na jinou pozici, k výkonu jiné práce, která je společností rovněž poptávána, absolvuje znovu pohovor, ale s jiným manažerem pro odlišnou oblast.

Jde tedy hlavně o zjištění odborných znalostí a vhodnosti uchazeče na danou funkci. Po tomto druhém kole zašle manažer personálnímu oddělení své oznámení, zda daného kandidáta chce či nechce přijmout.

Na základě jeho rozhodnutí dá personální oddělení vědět uchazečům, jak dopadli. V případě odmítnutí je jim tato skutečnost sdělována prostřednictvím E-mailu. Ojedinele se kontaktuje telefonicky, že neuspěl, a to pakliže společnost předpokládá, že danou osobu by mohla potřebovat v budoucnu na jinou pracovní pozici apod. Pokud ale kandidát uspěl, je mu to dáno vědět vždy telefonicky. Tzn. ve všech fázích přijímacího řízení, kdy se vyčleňuje skupina zaměstnanců, jenž postoupí dále a ta, s kterou se společnost rozloučí, jsou vždy všechny osoby kontaktovány tímto způsobem, tedy nejen v konečné fázi.

Přijímací proces pro dané uchazeče trvá v TietoEnator zhruba dva měsíce, jedná se o dobu od data, kdy byl do společnosti doručen životopis daného jedince, po konečné rozhodnutí společnosti, tedy po vyrozumění uchazeče, zda jej přijme či nikoliv.

##### ***Místo přijímacího pohovoru***

V TietoEnator je pro každý přijímací pohovor vymezena speciální místnost, v které probíhá. Jedná se o zasedací místnost, kde není uchazeč nikým a ničím rušen a rozptylován.

Stejně tak takové prostředí zajišťuje prostor pro klid a plné soustředění personalisty, popř. manažera.

### ***Systém doporučení***

Také zde v rámci přijímacího procesu funguje velmi zajímavý systém doporučení. Jde o to, že pokud stávající zaměstnanec společnosti doporučí na volné pracovní místo vhodného uchazeče, který následně u přijímacího procesu uspěje, získá jakousi finanční odměnu.

Nový zaměstnanec musí vyplnit formulář, ve kterém potvrzuje, že byl na funkci doporučen daným zaměstnancem.

### ***Databáze JIRA***

V rámci přijímacího procesu je personálním oddělením v organizaci využíván interní nástroj s názvem JIRA. Jde o databázi, ve které je zmapován přijímací proces každého uchazeče. Když zadáme jméno dané osoby, zjistíme v jaké fázi procesu právě je, resp. ve kterém stádiu výběrového řízení se daný uchazeč nachází. A také jsou v této databázi veškeré údaje, jenž se k daným osobám vztahují.

Uchazeč se může nacházet v jedné z těchto fází:

- **Waiting** – byla podána žádost,
- **In queue** – rozhoduje se, zda bude či nebude pozván k přijímacímu pohovoru,
- **Interviewed** – samotný přijímací pohovor,
- **Invited – 2nd interview** – v prvním kole uspěl a je pozván k dalšímu pohovoru
- **Joff offered** - byla mu nabídnuta práce
  - **Accepted offer** – uchazeč nabídku přijal
  - **Refused our offer** – uchazeč nabídku odmítl (v tom případě se zjišťují důvody, proč ji nepřijal)
- **Rejected** – uchazeč byl odmítnut společností (uvádějí se zde důvody, proč byl odmítnut)

Také pomocí JIRY hned zjistíme, do jaké skupiny zaměstnanců, by se řadil, v případě, že by u přijímacího řízení uspěl. Zaměstnanci jsou ve firmě členěni do tří základních kategorií, a to:

- a) system specialist (administrátor sítí),
- b) software specialist (vývojář),

c) ostatní pozice (recepční, konzultant, tester, jiné ne IT pozice apod.).

Dále jsou u každého kandidáta uvedena v databázi také např.:

- osobní data
- zda je či není z IT sféry
- data (informace) z prvního interview – kde je zaznamenáno, co bylo během tohoto pohovoru zjištěno např. jeho IT dovednosti, znalost anglického jazyka také jak odpovídal na otázky apod.
- výsledky mítinku s manažery – uskutečňuje se po prvním kole výběrového řízení, kde jsou jednotliví kandidáti probíráni a rozhoduje se, jestli půjdou do druhého kola a posuzují na které pozice by byli nejvhodnější
- data z druhého interview – informace k němu se vztahující
- pracovní nabídka – v této části databáze jsou shromážděny data potřebná pro začlenění daného uchazeče do organizace, dále příprava pracovních smluv
- informace z exit interview – s odcházejícími zaměstnanci z organizace je proveden osobní pohovor

### 4.3 ADAPTAČNÍ PROCES

V TietoEnator je adaptaci zaměstnanců věnována značná pozornost. Proces adaptace je zde plánován pro každou osobu zvlášť a člení se na dvě části, a to skupinovou a individuální.

Každý nový zaměstnanec nejprve obdrží od společnosti materiály na poznámky, propisky s logem společnosti a svůj „**HR induction plan**“, který vytváří personální oddělení a kde jsou uvedeny korporátně dané procesy, se kterými by se měl každý nový zaměstnanec seznámit v rámci zkušební doby. Je v něm popsána role manažera, personálního oddělení, tutora a také role jeho samotného jako zaměstnance v procesu adaptace. Dále jsou v něm uvedeny jednotlivé body, jimiž musí projít všichni zaměstnanci. Jedná se např. o vstupní školení, první diskuzi (rozhovor) s manažerem, příp. tým lídrem, praktické záležitosti, jimiž prochází s tutorem, dále pozdější pokračování diskuze s manažerem / tým lídrem a ještě jedna diskuze orientovaná na další vývoj zaměstnance ve společnosti. U každého bodu je vždy uvedeno doporučené časové rozpětí, ve kterém musí danými aktivitami nový zaměstnanec projít. Jakmile se tak stane a projde všemi fázemi toho plánu, musí jej podepsaný přinést

osobně nebo zaslat interní poštou na personální oddělení. Nejde jen o jeho osobní podpis, ale také o podpisy těch, jenž zodpovídali za jednotlivé etapy procesu.

Mimo tento ještě existuje další **professional (personal) induction plan**, který připravují pro své nové zaměstnance jednotliví manažeři. Jeho obsah závisí na pracovní pozici daného zaměstnance.

Hned den po nástupu získává rovněž každý nový zaměstnanec během vstupního školení tzv. **employment handbook**, což je zaměstnanecká příručka, ve které jsou uvedeny různé důležité informace týkající se např. odměňování, zaměstnaneckých výhod, pracovního prostředí, možnosti a postupy změny pracovního místa (interní mobility), ukončení pracovního poměru, služebních cest, bezpečnosti práce, vzdělávání, dovolené apod.

#### 4.3.1 SKUPINOVÉ ŠKOLENÍ

První částí je vstupní školení, které musí absolvovat všichni nově přicházející zaměstnanci a je obsahově shodné pro všechny pozice, tudíž je toto školení pojato skupinově. Trvá obvykle dva dny, v nichž je zaměstnancům předávána poměrně široká škála informací, které jsou zaměřeny na chod firmy a podobné záležitosti. Dovídají se tam, jak je nastavena firemní politika, jaká je její strategie, tzn. kam firma směřuje a o jakou image vnímanou veřejností usiluje. Dále jsou školeni v oblasti bezpečnosti práce a požární ochrany obecně, ale hlavně také bezpečnosti práce s daty, kvalitativními standardy a procesy, což je velmi důležité. Také je zaměstnancům vysvětlen systém zabezpečení budovy a přístup do prostor firmy, který je odlišně a na české poměry velmi moderně řešen. Mimo jiné jsou seznámeni s mnoha standardy, např. je jim vysvětleno, jaké chování (jednání) se od nich na pracovišti očekává, je jim doporučeno, jaký styl oblékání, chování apod. je ve společnosti vhodný. A také se noví zaměstnanci na tomto školení seznámí s otázkami v oblasti komunikace, jak fungují konkrétně jednotlivé komunikační kanály. Zjistí, na koho se mohou obrátit v různých situacích, jak mají postupovat v případě vzniku potenciálních problémů atd.

Zajímavostí je, že celý první den je školení vedeno v anglickém jazyce, a to proto, že angličtina je korporátní řečí. Jsou v něm tedy školeni současně jak čeští nováčci tak noví zaměstnanci přicházející ze zahraničí. Tento den zahájí Vice President, jenž je ve vedení TietoEnator, přivítá všechny nové zaměstnance a provede úvodní slovo.

Poté následuje půlhodinová pauza určená k malému občerstvení všech přítomných. Tuto přestávku mohou zaměstnanci využít nejen k občerstvení, ale hlavně k volné diskuzi

s Vice President, zeptat se jej na cokoliv, co je zajímavá. Je to pro mnohé jedna z mála příležitostí (ne-li jediná), kdy přijdou do kontaktu s nejvyšším vedením společnosti. Dotazy mohou klást zaměstnanci v případě potřeby i v češtině, aby nedošlo k jazykové bariéře. A následně osoba, jenž je zodpovědná za průběh školení v tento den, otázku přeloží do anglického jazyka.

Po tomto občerstvení přichází na řadu další prezentace týkající se procesu vnitřní komunikace ve firmě, chování ve společnosti a dalších záležitostí uvedených výše.

Druhý den pokračuje opět skupinové školení, které je již rozděleno, zvlášť pro cizince a zvlášť pro česky mluvící. Zde probíhá speciálnější školení, proto je nutné, aby všichni zaměstnanci přesně pochopili a porozuměli tomu, co je jim vysvětlováno. Tedy je vedeno pro jednu skupinu v českém a pro druhou skupinu v anglickém jazyce.

Vstupní školení je zaměřeno komplexně a je jak již bylo uvedeno dvoudenní (každý den probíhá osm hodin), ale výjimečně, v ojedinělých případech, se může prodloužit a trvat pak maximálně dva týdny. Za jeho průběh zodpovídá personální oddělení.

#### **4.3.2 INDIVIDUÁLNÍ ŠKOLENÍ (ADAPTACE)**

Po této skupinové části začíná adaptace u každého jedince zvlášť přímo na jeho pracovišti.

Přesné záležitosti, v nichž je nový zaměstnanec proškolen, jsou uvedeny v jeho profesním individuálním plánu, který pro něj sestavuje manažer. Obsah plánu se odvíjí od toho, na jakou pozici byl přijat. Manažer dále určí osobu, která jej jednotlivými aktivitami provede, a bude mu pomáhat po dobu jeho adaptace ve společnosti. Tato osoba se v TietoEnator označuje jako tutor.

Avšak všichni zaměstnanci se musí zúčastnit hned během prvního nebo druhého týdne v zaměstnání jednání s jejich manažerem, popř. tým lídrem. Tam je jim např. předložen jejich výše zmíněný osobní plán zaškolení, dozví se o tom, kdo je jejich tutor a jaké mají povinnosti. Také je jim představen daný tým, ve kterém budou pracovat, a kompetence osob v něj a také jaká je jejich role uvnitř tohoto týmu. Je jim rovněž přidělen jejich první úkol.

Po dvou měsících se opět setkává manažer (příp. tým lídr) s novým zaměstnancem a ujišťuje se o tom, že úkoly a jiné aktivity, které mu byly přiděleny zdárně splnil. Hovoří mimo jiné i o věcech, které už zvládl a které se od něj stále ještě očekávají. Probírají se také

případné selhání nebo problémy, které nastaly. Manažer předává zaměstnanci nové úkoly, cíle apod.

Jakmile je již proces adaptace u konce, opět se schází manažer s daným zaměstnancem, aby zhodnotili předcházející etapy a také to, jak si zaměstnanec vedl, jaký podával výkon a hovoří o jeho dalším vývoji ve společnosti.

Obecně je v TietoEnator doba adaptace totožná se zkušební dobou, ale v závislosti na náročnosti a důležitosti funkce se prodlužuje. Je tedy přirozené, že na některá místa se zaškolují zaměstnanci i celý rok.



## **4.4 SOCIOLOGICKÝ PRŮZKUM**

Realizovaný průzkum byl orientován na problematiku adaptace zaměstnanců. Snažila jsem se pomocí něj provést analýzu procesu adaptace a nalézt v něm kritická místa. Zajímala mě spokojenost zaměstnanců, jenž už tímto procesem prošli.

Mým cílem tedy bylo zjistit pomocí názorů zaměstnanců slabá místa v tomto procesu a snažit se navrhnout zlepšení, která by ještě více usnadnila adaptaci nových zaměstnanců.

Pro průzkum jsem zvolila techniku ankety, jak již bylo uvedeno v teoretické části.

### **4.4.1 REALIZACE PRŮZKUMU**

Dne 4.3.2009 jsem do společnosti přinesla 100 anketních lístků týkajících se adaptace zaměstnanců, které jsem předala tamější HR specialiste. Ta ankety dne 5.3.2009 předala 100 zaměstnancům, kteří byli do společnosti přijati v rozmezí července až prosince loňského roku, tedy roku 2008. Byla při tom využita možnost interní pošty, která ve firmě funguje.

Jednalo se o zaměstnance, kteří nejsou ve firmě dlouho a proces adaptace ukončili v poměrně nedávné době a mají tedy ještě v živé paměti jeho průběh, své pocity během něj a mohou tak „objektivně“ říct, co jim vyhovovalo a co jim pomáhalo se adaptovat, ale také to, co pro ně bylo negativní. Např. co jim v tomto procesu scházelo nebo nevyhovovalo apod.

Dne 13. 3. 2009 jsem si vyzvedla vyplněné ankety v počtu 74 kusů. Z toho 4 ankety byly zcela prázdné, tzn. konečný výběrový vzorek respondentů, na jehož základě jsem celý průzkum vyhodnocovala, byl 70 osob. Návratnost tedy byla 70%, což považuji za pozitivní výsledek.

### **CHARAKTERISTIKA RESPONDENTŮ**

Respondenti, jenž vrátili vyplněnou anketu, jsou zde podrobně popisováni z hlediska:

- a) pohlaví.
- b) pracovního zařazení,
- c) věku.

### **Skladba respondentů dle pohlaví**

Ze 70 osob, které anketu vyplnily, bylo 10 (14,3%) žen a 60 (85,7%) mužů. Poměr žen a mužů byl zde téměř totožný se skutečným celkovým poměrem obou pohlaví, jenž jsou zaměstnány v TietoEnator.

### **Skladba respondentů dle pracovního zařazení**

Pokud jde o klasifikaci dle pracovního zařazení, vzorek obsahoval 34 (48,6%) systém specialistů (administrátorů sítí), 27 (38,6%) software specialistů (vývojářů) a 9 (12,9%) osob zařazených mezi ostatní pozice, kam např. spadají konzultanti, recepční a další pozice.

### **Skladba respondentů dle věku**

Mezi 70 osobami bylo 46 (65,7%) spadajících do skupiny 18 – 26 let, 18 (25,7%) v rozmezí 27 – 36 let, následně 4 (5,7%) osoby patřící k věku 37 – 45 let. V posledních věkových skupinách 46 – 55 a 56 a více let bylo v každé po jednom zaměstnanci (1,4%, 1,4%).

Jelikož bylo velmi malé zastoupení v posledních třech kategoriích, rozhodla jsem se pro vyhodnocování používat místo těchto pěti skupin pouze tři, a to 18 – 26 let, 27 – 36 let, 37 a více let (Poslední skupina 37 a více let obsahovala sumarizaci skupin 37 – 45, 46 – 55 a 56 a více let, patřilo do ní tedy celkem 6 osob.).

## **4.4.2 INTERPRETACE ZJIŠTĚNÝCH DAT**

Interpretace výsledků jednotlivých otázek vychází z třídění druhého stupně, a to dle identifikačních znaků pohlaví, pracovní zařazení a věk. Vyhodnocovala jsem čtyři oblasti procesu adaptace:

1. spokojenost respondentů,
2. informovanost,
3. školení,
4. zjištěné potřeby zaměstnanců (změny v procesu adaptace).

Ad 1)

### **SPOKOJENOST RESPONDENTŮ**

Začala jsem vyhodnocováním postojových otázek, ve kterých se jednalo o spokojenost zaměstnanců v různých oblastech procesu adaptace (znak 1 – 7, 14, 16). Jednalo se o:

- přístup manažera,

- pozornost tutora,
- informace a jejich množství,
- přijetí do kolektivu,
- ochota spolupracovníků pomoci, poradit,
- ochota tutora pomáhat řešit vzniklé problémy,
- celkový průběh adaptace,
- připravenost samostatně vykonávat práci po procesu adaptace,
- snadnost začlenění se do pracovního procesu.

Všechny tyto otázky měli respondenti hodnotit na pětistupňové škále, a to od pětky - velmi spokojen/-a (popř. velmi snadné, velmi dobře) až po jedničku - velmi nespokojen/-a (popř. velmi špatně, velmi těžké).

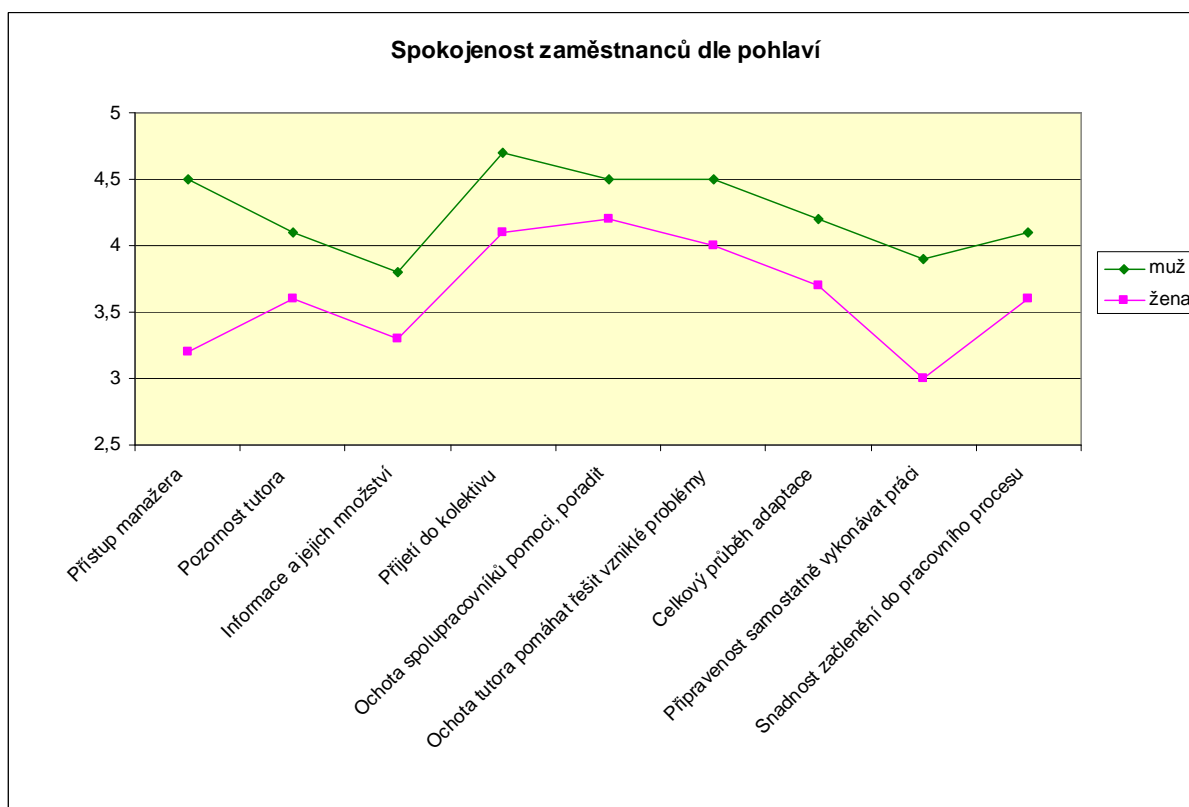
Odpovědi zaměstnanců v jednotlivých oblastech jsem korelovala (třídění druhého stupně) dle:

- a) pohlaví,
- b) pracovního zařazení,
- c) věku.

#### **ad a) INTERPRETACE VÝSLEDKŮ SPOKOJENOSTI RESPONDENTŮ DLE POHLAVÍ**

Třídění druhého stupně podle pohlaví ukázalo, že kritičtějšími zaměstnanci jsou rozhodně ženy. Ve všech zkoumaných oblastech vykazovaly nižší spokojenost než muži. Nejméně spokojeny byly s hodnocením své vlastní připravenosti samostatně vykonávat svou práci po ukončení procesu adaptace, dále s přístupem manažera vůči nim a s informacemi a jejich množstvím. Ostatní záležitosti jimi byly hodnoceny kladně.

Graf 4.4 – Spokojenost respondentů podle pohlaví



Zdroj: vlastní zpracování

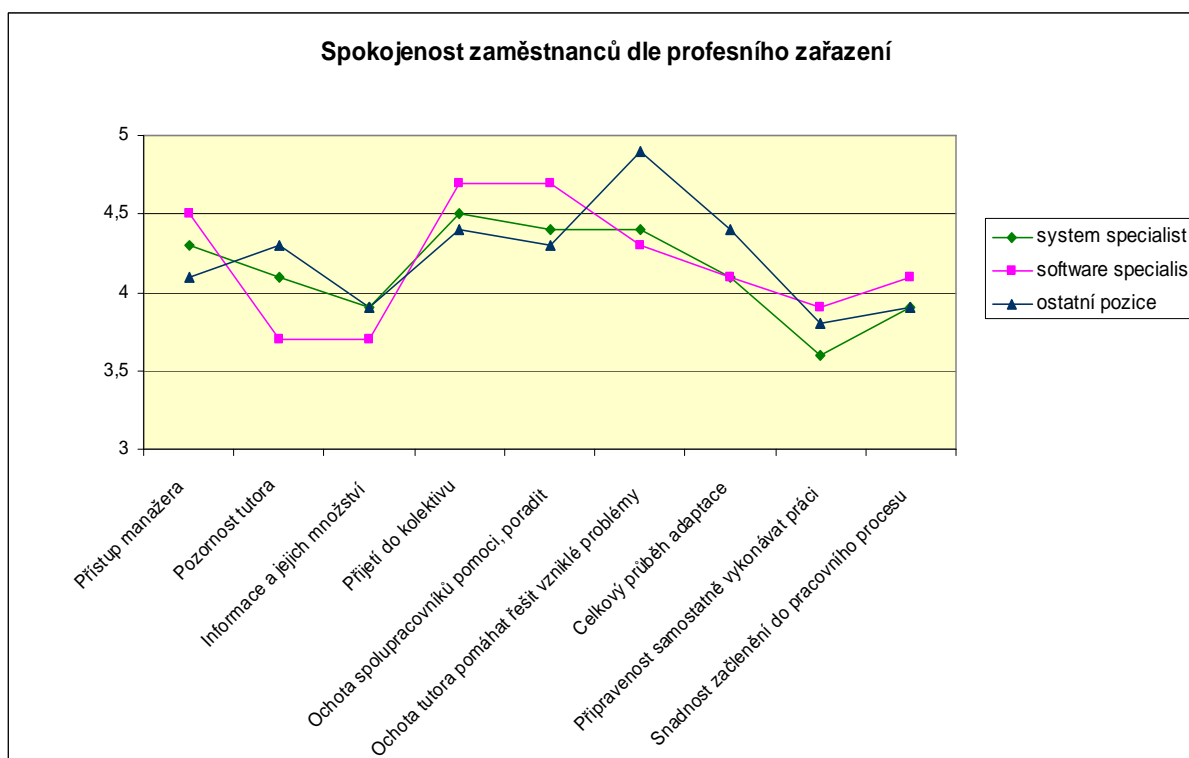
Muži se celkově vyznačovali nadprůměrnou spokojeností. Nejnižší bodové ohodnocení v jejich případě však získaly informace a jejich množství a připravenost samostatně vykonávat svou práci. Tedy obě pohlaví se shodovaly v tom, s čím byly celkově nejméně spokojeny.

Jak je dále vidět z grafu 4.4 vztahy na pracovišti vnímaly jak ženy tak muži jako kvalitní, všichni byli velmi spokojeni s tím, jak byli svými spolupracovníky přijati do kolektivu. V čem se naopak muži a ženy různili, byla odpověď na otázku přístupu manažera vůči nim v době adaptace.

#### ad b) INTERPRETACE VÝSLEDKŮ SPOKOJENOSTI RESPONDENTŮ DLE PRACOVNÍHO ZAŘAZENÍ

Pokud jde o klasifikaci zaměstnanců podle profesního zařazení, nelze jednoznačně říci, že by některá ze skupin zaměstnanců byla celkově s jednotlivými oblastmi procesu adaptace spokojená méně či naopak výrazně více než ostatní skupiny.

Graf 4.5 – Spokojenost respondentů podle profesního zařazení



Zdroj: vlastní zpracování

System specialisté spolu se software specialisty byli nejspokojenější s tím, jak byli svými spolupracovníky přijati do kolektivu. Ostatní pozice nejlépe ohodnotily ochotu tutora pomáhat jim řešit vzniklé problémy v době jejich adaptace.

Naopak v záležitostech, ke kterým byli nejkritičtější, se shodovali system specialisté s ostatními pozicemi a jednalo se o připravenost samostatně vykonávat práci, snadnost začlenění se do pracovního procesu a o informace a jejich množství. Software specialisté byli nejméně spokojeni právě s pozorností tutora, kterou jim v průběhu adaptace věnoval a s informacemi.

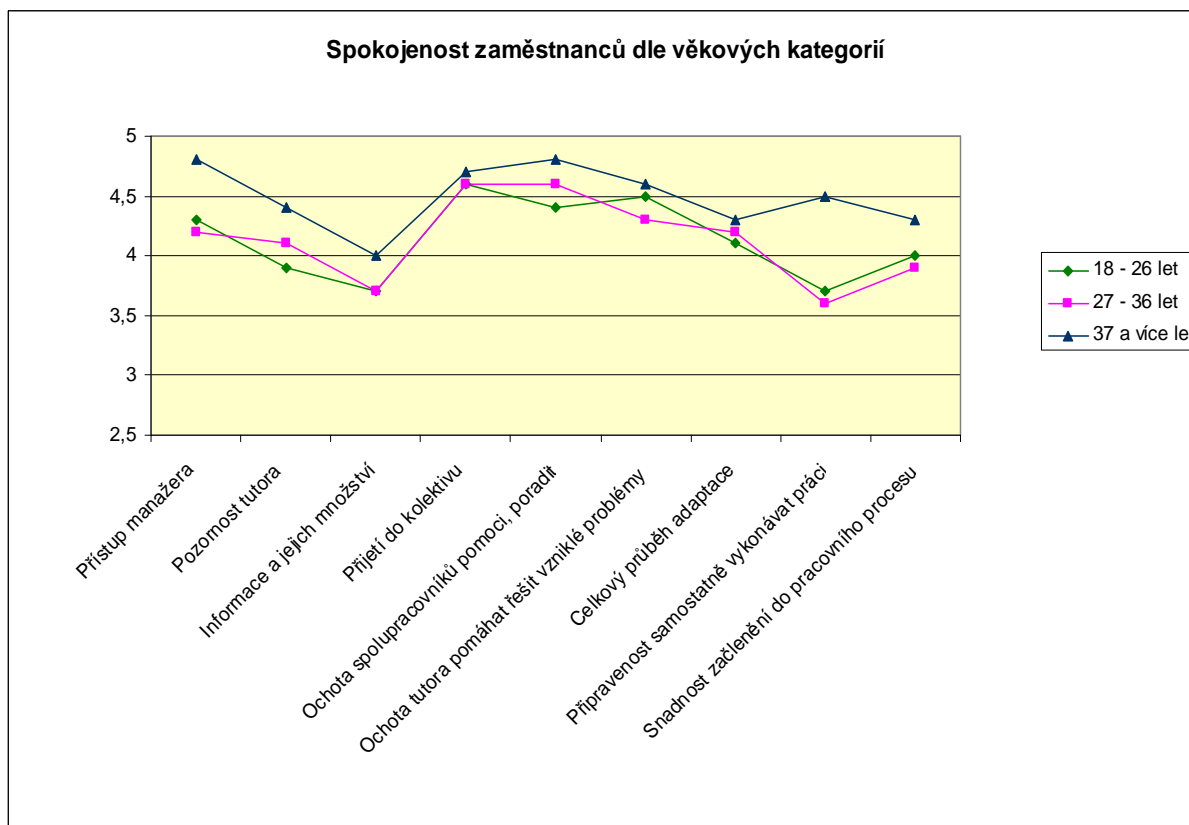
V grafu 4.5 je vidět, že se všechny pracovní pozice shodovaly v tom, že informace a připravenost vykonávat svou práci po procesu adaptace patřily k oblastem, se kterými byli nejméně spokojeni v porovnání s ostatními.

#### ad c) INTERPRETACE VÝSLEDKŮ SPOKOJENOSTI RESPONDENTŮ DLE VĚKU

Graf 4.6 velmi dobře znázorňuje, že věková kategorie 37 a více let, tedy nejstarší skupina zaměstnanců, byla nejspokojenější ze všech. Jejich průměrná spokojenost

v jednotlivých oblastech se pohybovala od hodnoty 4 výše. Nejnižše ohodnotili informace a jejich množství a nejvýše přístup manažera vůči nim a ochotu spolupracovníků pomoci či poradit v případě potřeby.

Graf 4.6 – Spokojenost respondentů podle věku



Zdroj: vlastní zpracování

Zbylé dvě skupiny od 18 do 26 let a od 27 do 36 let věku měly stejný názor na to, s čím byly nejvíce spokojeny, jednalo se o to, jak byly svými spolupracovníky přijaty do kolektivu. Naopak nejméně spokojeny byly obě v případě připravenosti vykonávat samostatně svou práci a s informacemi a jejich množstvím. V ostatních záležitostech se tyto dvě kategorie respondentů lišily jen nepatrně, dá se říct, že si byly názorově velmi blízké.

Největší rozdíl mezi zaměstnanci do 36 let věku a od 37 let věku výše byl v případě hodnocení své vlastní připravenosti vykonávat samostatně svou práci. Může to být mimo jiné dáno i tím, že starší zaměstnanci mají více zkušeností, jsou profesně i životně zralejší apod.

Ad 2)

## INFORMOVANOST

Jelikož se domnívám, že informovanost nových zaměstnanců v průběhu jejich adaptace je klíčová, zaměřila jsem se na ni ještě podrobněji ve dvou dalších otázkách. A to i přesto, že spokojenost s informacemi a jejich množstvím již byla hodnocena. Podle mého názoru si informace rozhodně větší prostor zaslouží.

Zjišťovala jsem, zda respondentům při procesu adaptace některé informace scházely či naopak a měli veškeré potřebné informace. V závislosti na tom mě u těch, jenž označili odpověď, že jim určité informace opravdu scházely, zajímalo, o jaký typ informací se jednalo. Mohli zde označit i více variant. Respondenti měli na výběr pět možností jejich typů, a to týkající se:

- jejich pravomocí a odpovědnosti,
- organizační struktury,
- kontaktů (jmenné seznamy, telefonní seznamy apod.),
- strategie, vize, cílů organizace,
- jiné – v případě, že zaměstnanci, jenž odpovídal na mou anketu, nevyhovovala žádná uvedená varianta, měl zde možnost uvést typ informace (popř. informací), které konkrétně on sám postrádal.

To, zda měli daní zaměstnanci dostatek informací nebo nikoliv, jsem vyhodnocovala podrobněji opět na základě identifikačních znaků pohlaví, profesní zařazení a věk.

## INFORMOVANOST DLE POHLAVÍ

Z hlediska pohlaví o něco více postrádaly určité informace ženy než muži. Zhruba 60% žen a 51% mužů by potřebovalo další informace, aby se v té době mohli snáze zaškolit na svá nynější místa.

Tab. 4.2 – Typy scházejících informací podle pohlaví

Typy informací	muži	ženy
Pravomoci, odpovědnost	13	5
Organizační struktura	8	2
Kontakty	7	2
Strategie, vize, cíle	2	2
Jiné	11	4

Zdroj: vlastní zpracování

Jak je vidět v tabulce 4.2 nejvíce byl postrádán jak muži tak ženami typ informací týkající se jejich pravomocí a odpovědností a následně jiné informace. V případě jiných informací muži vepsali technické informace (technická dokumentace k projektům, pracovní postupy), informace ze strany zákazníka, dokumentace infrastruktury, praktické příklady a přehlednější informace během prvních dvou týdnů školení. Ženy uvedly technická data, instrukce a informace opět technického rázu týkající se jejich práce.

## INFORMOVANOST DLE PROFESNÍHO ZAŘAZENÍ

Pokud šlo o pracovní zařazení respondentů nejspokojenější byli s informacemi software specialisté, 67% z nich odpovědělo, že mělo k dispozici všechny potřebné informace a zbylých 33% určité informace při procesu adaptace postrádalo. Dále 62% system specialistů a 75% ostatních pozic uvedlo, že jim určité informace scházely.

Tab. 4.3 – Typy scházejících informací podle profesního zařazení

Typy informací	system specialist	software specialist	ostatní pozice
Pravomoci, odpovědnost	11	3	4
Organizační struktura	3	4	3
Kontakty	6	2	1
Strategie, vize, cíle	2	2	0
Jiné	10	4	1

Zdroj: vlastní zpracování

Ti system specialisté, kteří vybrali jiný typ informací uvedli: technické informace (postupy práce, instrukce), dokumentace infrastruktury, praktické příklady a přehlednější informace v prvních dvou týdnech. Software specialisté v tomto případě postrádali technické informace (dokumentace projektů) a informace ze strany zákazníka a poslední skupina zaměstnanců neuvedla, o jaký typ jiných informací se konkrétně jednalo.

## INFORMOVANOST PODLE VĚKU

47% osob první, 61% druhé a 67% třetí věkové kategorie uvedlo, že jim některé informace při procesu jejich adaptace scházely. Nejspokojenější z nich byli tedy nejmladší z respondentů spadající do věkové kategorie 18 – 26 let věku.



Tab. 4.4 – Typy scházejících informací podle věku

Typy informací	18 - 26 let	27 - 36 let	37 a více let
Pravomoci, odpovědnost	10	5	3
Organizační struktura	8	2	0
Kontakty	4	4	1
Strategie, vize, cíle	2	2	0
Jiné	7	6	2

Zdroj: vlastní zpracování

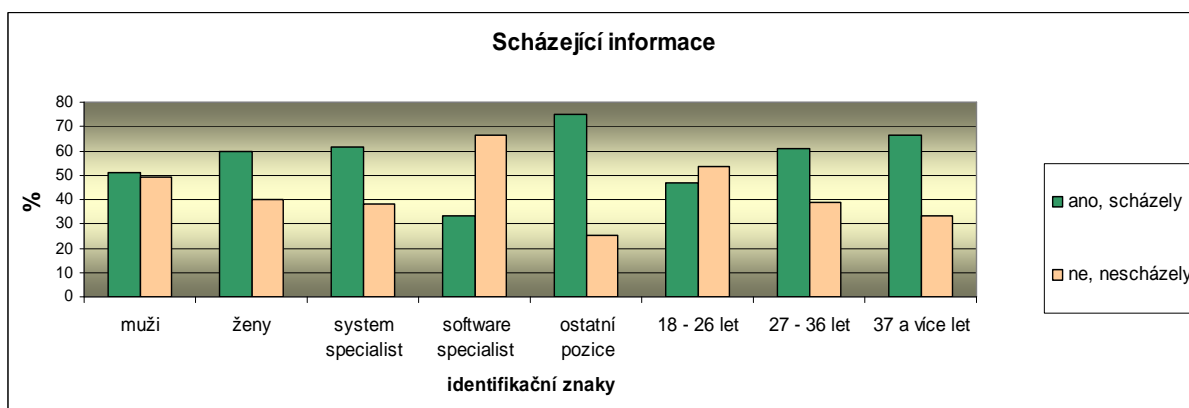
U jiných informací nejmladší respondenti uvedli technické informace, dokumentace infrastruktury, přehlednější informace v prvních dvou týdnech, skupina od 27 – 36 let měla podobný názor na zbylé informace, které postrádala, a to technické informace a praktické příklady. Nejstarší zaměstnanci postrádali navíc informace ze strany zákazníka a také technické.

### CELKOVÁ INFORMOVANOST V DOBĚ ADAPTACE

Pokud obecně zhodnotím výsledky týkající se informací, uvedlo 52% zaměstnanců, že jim určité informace scházely. Zbylých 48% označilo možnost, že jim žádné informace nescházely, tedy, že měli všechny potřebné k dispozici. Situace zde byla poměrně vyrovnaná.

V následujícím grafu je znázorněno procentuálně, jak na otázku odpovídaly jednotlivé skupiny zaměstnanců, ať už dle pohlaví, pracovního zařazení či věku. Je na první pohled patrné, že nejvíce informace postrádala skupina zaměstnanců s názvem ostatní pozice a hned za ní osoby patřící k věkové kategorii nad 37 let. Software specialisté jsou také výraznou skupinou respondentů, protože právě u nich je viditelná opačná situace, kde poměrně velká část z nich nepostrádala žádné informace (zhruba 67%). Software specialisté byli tedy nespokojenější ze všech, pokud šlo o informovanost v průběhu procesu jejich adaptace. A nejméně spokojeni v této oblasti byli ti, kteří svým profesním zařazením spadají pod ostatní pozice (recepční, konzultant, tester apod.).

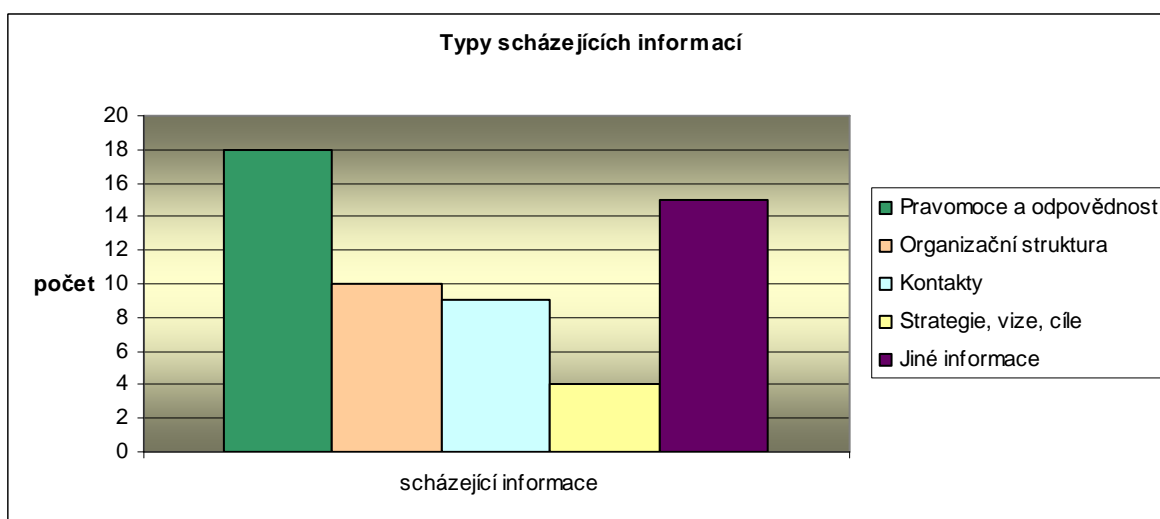
Graf 4.7 – Procentuální četnosti toho, kolika zaměstnancům určité informace scházely



Zdroj: vlastní zpracování

Z 36 respondentů, kterým určité informace scházely, nejvíce osob postrádalo informace týkající se přímo jejich pravomocí a odpovědností, tato odpověď byla označena 18krát a hned za ní následovala volba poslední možnosti jiné informace.

Graf 4.8 – Typy scházejících informací



Zdroj: vlastní zpracování

Obecně tedy 15 osob označilo odpověď jiné informace, s tím, že 13 z nich vepsalo scházející typy a 2 osoby se rozhodly tuto volbu blíže nespecifikovat. Z 13 odpovědí se nejvíce jako scházející vyskytovaly **technické** (technologické) informace – ať už to byly pracovní postupy, technické instrukce, technické dokumentace k projektům a jiné technické informace týkající se přímo práce daných respondentů. Tento typ informací, tedy technické, byly zaměstnanci uvedeny devětkrát. Jedna osoba dále uvedla, že ji scházely v době adaptace **informace ze strany zákazníka**, ne od TietoEnator. Dále byly zmíněny informace týkající se

**praktických příkladů**, které mohou zaměstnance potkat v praxi, toto postrádal opět jeden zaměstnanec. Poté se ještě jako odpověď vyskytovala **dokumentace infrastruktury** a **přehlednější informace v prvních dvou týdnech školení**, každá z těchto odpovědí byla zmíněna opět jedenkrát.

Ad 3)

## **ŠKOLENÍ**

Každý zaměstnanec má svůj vlastní plán zaškolení, který se odvíjí od toho, na jakou funkci, na jakou pracovní pozici byl zaměstnán. Na základě otázky, zda by respondenti potřebovali další školení, která by jim usnadnila se adaptovat, jsem zjišťovala, zda pro ně tato školení byla dostačující nebo by ještě nějaká další potřebovali, aby se dokázali snáze a možná i rychleji adaptovat. Pokud zaměstnanci vybrali variantu ano, zajímalo mě, o jaká školení by se podle nich mělo jednat. Soubor jejich odpovědí by mohl posloužit jako „námětník“.

I v případě problematiky školení jsem prováděla třídění druhého stupně podle pohlaví, pracovního zařazení a věku.

## **POTŘEBA DALŠÍCH ŠKOLENÍ DLE POHLAVÍ**

Muži zaujímali k množství školení, jenž se jim dostalo při jejich adaptaci, kladnější přístup než ženy. Tedy i v této oblasti patřily ženy ke kritičtější skupině respondentů. Pokud šlo o školení, která jim scházela nebo která by rádi pro jednodušší adaptaci absolvovali, jednalo se převážně o konkrétní odborné záležitosti. Často šlo o velmi specifické věci, tudíž je nešlo obecně shrnout pro jednotlivé kategorie zaměstnanců, proto jsou všechny uvedeny níže v celkovém zhodnocení potřeby dalších školení (totéž pro kategorie respondentů dle pracovního zařazení a jednotlivých věkových kategorií).

50% žen uvedlo, že by další školení uvítalo a ostatních 50% by další školení k usnadnění jejich adaptace nepotřebovalo. Muži byli z více jak tří čtvrtin se svými školeními spokojeni a žádná další by nepotřebovali, necelá jedna čtvrtina zaměstnanců tohoto pohlaví by k lepší (snazší) adaptaci ráda využila v té době ještě jiných školení.

## **POTŘEBA DALŠÍCH ŠKOLENÍ DLE PRACOVNÍHO ZAŘAZENÍ**

Zaměstnanci spadající pod pracovní zařazení system specialist byli ze 73,5% spokojeni s množstvím školení, která absolvovali v době jejich celkového zaškolování. Zbylým zhruba 26,5% respondentů této skupiny zaměstnanců by ulehčilo jejich adaptování se, kdyby mohli projít dalším popř. dalšími školeními.

Software specialisté odpovídali na otázku týkající se potřeby dalších školení velmi podobně jako předcházející skupina administrátorů sítí (system specialist) 30,8% by uvítalo další školení a 69,2% ne, ti považovali vše za vyhovující, tak jak proběhlo.

U třetí skupiny zaměstnanců dle profesního zařazení se situace malinko lišila co do procentuálních četností jejich odpovědí, ale opět převažovala varianta, že jiných školení nebylo třeba, a to ze 87,5 %. Druhé stanovisko zaujalo zbylých 12,5% respondentů radících se svým povoláním k ostatním pozicím.

## **POTŘEBA DALŠÍCH ŠKOLENÍ DLE VĚKOVÝCH KATEGORIÍ**

Zaměstnanci s věkem od 18 do 26 let odpovídali takto: 22,7% respondentů by rádo absolvovalo i jiná školení, protože se domnívalo, že by jim to počáteční situaci ve firmě ulehčilo. Ostatní respondenti (77,3%) o žádná jiná školení neměli zájem.

Respondenti kategorie 27 – 36 let označili velmi podobným způsobem své odpovědi jako jejich mladší kolegové. 27,8% by další školení přivítalo, pro dalších 72,2% by to bylo zbytečné, neboť uvedli, že všechna potřebná školení byla provedena.

Zaměstnanci od 37 let výše se dělili přesně napůl co do názoru, zda by další školení pro snadnější adaptaci potřebovali či ne.

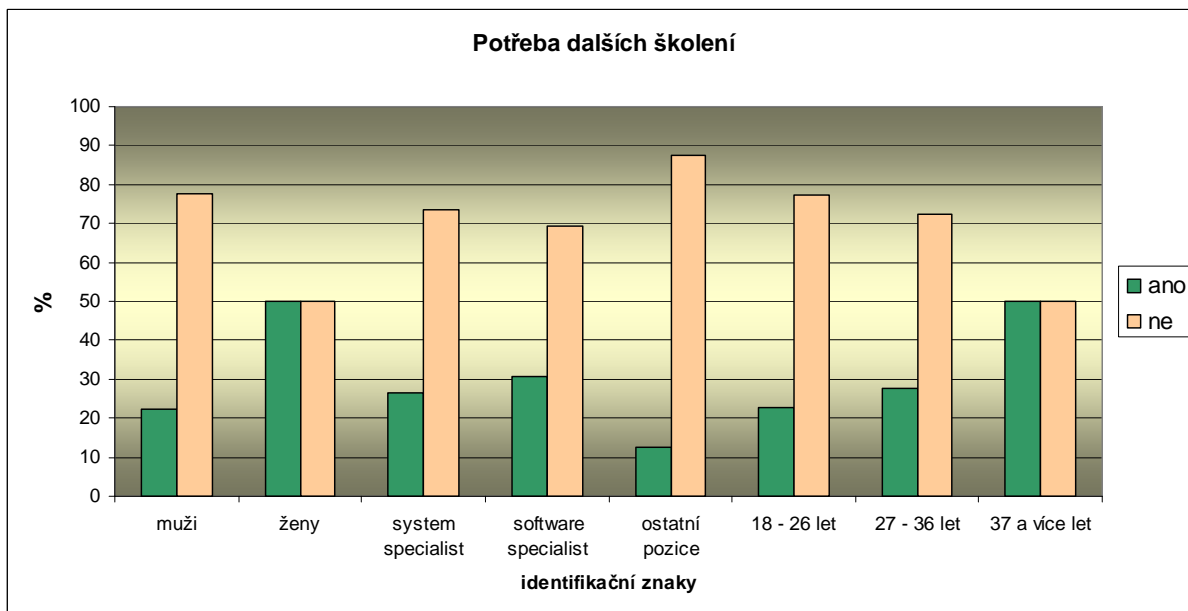
## **CELKOVÁ POTŘEBA DALŠÍCH ŠKOLENÍ**

Obecně vyhodnocení všech respondentů ukázalo, že takřka tři čtvrtiny zaměstnanců byly se svými školeními spokojeni

U žen a u věkové kategorie nad 37 let věku byla situace zcela vyrovnaná, polovina z nich by další školení v době adaptace potřebovala a druhá nikoliv. U ostatních zaměstnanců méně či více převažovala odpověď, že dalších školení nebylo v té době třeba. Nejspokojenějšími respondenty v oblasti množství a typů školení byli ti, jenž svými

profesemi spadají ke skupině s názvem ostatní pozice. U nich o 75% převažoval výběr varianty, že nebylo třeba jiných školení.

Graf 4.9 – Potřeba dalších školení v době adaptace zaměstnanců



Zdroj: vlastní zpracování

Typy školení, které respondenti vepsali s tím, že by jim při jejich začátkách ve společnosti pomohly se snáze adaptovat, uvádím souhrnně níže jako náměty na další školení.

Náměty na další školení v průběhu procesu adaptace nových zaměstnanců:

- odborná školení týkající se konkrétních profesí (školení na SQL; C#; W2K8; EXCM; Juniper FW; MS OFFICE, MS EXCHANGE; XP),
- školení orientováno na seznámení s prostředím zákazníků,
- lepší úvodní proškolení,
- delší školení přímo na místě pracoviště,
- školení týkající se konkrétních projektu, na kterém pracují,
- školení týkající se technologií projektu,
- školení na cizí jazyky, konkrétně angličtinu,
- školení týkající se technických záležitostí,
- zaškolení na některé oblasti problémů (do problematiky práce).

Z celkového výše uvedeného výčtu odpovědí vyplývá, že je největší zájem o více technických zaškolení individuálních dle pozice daného zaměstnance a školení týkající se přímo problematiky práce (konkrétní příklady, postupy řešení atd.).

Ad 4)

## **ZJIŠTĚNÉ POTŘEBY ZAMĚSTNANCŮ (ZMĚNY PROCESU ADAPTACE)**

Otázka, jenž zjišťovala, co by respondenti změnili (zlepšili) na procesu adaptace, byla jediná zcela otevřená. Nechala jsem zde prostor respondentům, aby vyjádřili svůj názor a napsali, co by považovali oni sami za žádoucí změnu v procesu adaptace a pomohli tak osobám, jenž teprve toto zaškolení čeká, lépe vše zvládnout.

K této otázce se vyjádřilo 36 zaměstnanců, z toho 8 žen a 28 mužů. Z 36 odpovědí bylo 11krát uvedeno, že je vše vyhovující a neměnili by nic, alespoň pokud se přímo jejich adaptace týkalo. Pouze 25 osob vepsalo, co by změnili na tomto procesu, tedy zhruba 36% respondentů bylo v této oblasti iniciativních k nějaké změně.

Mezi těmito připomínkami se nejvíce vyskytovala potřeba **změny všeobecné informovanosti**, jednalo se jak o jejich přísun tak přístup k nim, také tam bylo zmíněno, že by bylo potřeba dostávat více informací ze strany manažera. Konkrétně tyto změny týkající se informací byly uvedeny pěti osobami. Tedy zhruba 21% z těch, kteří by něco na procesu adaptace měnilo, odpovídalo takto.

Dále tři osoby se shodly na tom, že by bylo vhodné zavést **více praktických ukázek konkrétních příkladů**, více ukázek potenciálních problémů a jejich řešení.

Poté čtyři další respondenti uvedli, že by byli pro **rozsáhlejší školení**, které by bylo orientováno do více oblastí. Případně by se mohlo vyskytovat častěji. A poslední shoda byla u dvou zaměstnanců, jenž vepsali, že by **zcela změnili systém zaškolování**.

Zbýlých 11 odpovědí se různilo, nedaly se jednoznačně shrnout, i když byly ve většině případů technického rázu.

Jednalo se konkrétně o tyto záležitosti, jenž by daní respondenti rádi změnili nebo alespoň upravili:

- mezi jednotlivé fáze proškolení vložit specifickou fázi procvičení,
- změnit průběh prvních dvou týdnů v zaměstnání,
- více času tutora na proces adaptace,
- pružnost služeb PN,
- lepší plán zaškolování, kde by došlo i k ujasnění budoucích odpovědností a povinností,
- čas strávený přímo v týmu navíc by pomohl lépe než první dny adaptace,

- urychlit zřízení přístupů, zlepšit počáteční seznámení s infrastrukturou, lepší dokumentace infrastruktury,
- změnit člověka, který zaškoluje,
- zkrátit úvodní dny (zbytečné informace),
- přidělit zkušeného kolegu, se kterým by zpočátku bylo možné spolupracovat a zaučovat se,
- více popisné dokumenty uspořádané pohromadě v nějakém balíčku, které by suplovaly i popisy tutora.

## 5. VYHODNOCENÍ A NÁVRHY NA ZLEPŠENÍ

Z provedené analýzy a sociologického průzkumu vyplynula následující zjištění.

Analýza přijímacího procesu ukázala:

- TietoEnator neustále přijímá nové zaměstnance a jejich počet rok od roku narůstá spolu s expanzí firmy. Ale přesto zhruba 27% nově přijatých osob bylo společností přijato v posledních třech letech jako náhrada za ty, jenž z ní odešli.
- Přijímací proces pro dané uchazeče trvá v TietoEnator zhruba dva měsíce, jedná se o dobu od data, kdy byl do společnosti doručen životopis daného jedince, po konečné rozhodnutí společnosti, tedy po vyrozumění uchazeče, zda jej přijme či nikoliv. To je poměrně dlouhá doba v porovnání s množstvím osob, které jsou v jednotlivých letech přijaty. I pro dané kandidáty je to dost dlouhá doba nejistoty, po kterou nevědí, jestli místo, o něž se ucházejí, získají..

Z vyhodnocení průzkumu zaměřeného na adaptaci zaměstnanců ve společnosti vyplynulo:

- *Spokojenost zaměstnanců (oblast přístupu manažera, pozornosti tutora, informací, přijetí do kolektivu, ochota spolupracovníků poradit, ochota tutora pomáhat řešit vzniklé problémy, připravenost samostatně vykonávat práci, snadnost začlenění do pracovního procesu)*

Spokojenějšími zaměstnanci byli muži. Jejich průměrná úroveň spokojenosti ve všech zkoumaných oblastech adaptace byla vyšší než u žen. Největší rozdíl v pocíťované spokojenosti mezi muži a ženami byl v případě hodnocení přístupu manažera vůči nim (0,1,3) a naopak nejvíce se shodovali, pokud šlo o jejich spolupracovníky, a to jak jimi byli přijati do kolektivu a o jejich ochotu pomoci či poradit.

Pokud jde o profesní zařazení, nelze říci, že by některá ze skupin zaměstnanců byla více či naopak méně spokojena než ty ostatní. Tedy na hodnocení procesu adaptace nemělo velký vliv, zda zaměstnanci patří do skupiny system specialistů, software specialistů nebo k ostatním pozicím. Největší shoda mezi nimi panovala opět v případě hodnocení svých spolupracovníků a informací a jejich množství. Spolupracovníky hodnotili nejlépe, informace naopak nejhůře.

Kategorie zaměstnanců nad 37 let byla s procesem adaptace nejspokojenější, pokud jde o věkové zařazení. Tedy při vyhodnocování byl patrný generační rozdíl.



- ***Celková informovanost v procesu adaptace***

52% zaměstnanců (respondentů) uvedlo, že jim určité informace při procesu adaptace scházely, ostatních 48% mělo všechny potřebné informace k dispozici.

Software specialisté byli nejspokojenější ze všech kategorií s celkovou informovaností v procesu adaptace, 67% z nich uvedlo, že dalších informací nebylo třeba.

Nejvíce informace postrádala skupina zaměstnanců řadící se k ostatním pozicím a hned za nimi zaměstnanci nad 37 let věku. Tedy nejstarší z respondentů patřili obecně k nejspokojenějším s procesem adaptace, ale konkrétně v oblasti informovanosti byla situace jiná.

Nejvíce byly respondenty postrádány informace týkající se jejich pravomocí a odpovědností. Poté jimi byla také velmi čteně vybírána možnost jiného typu scházejících informací, kde se převážně jednalo o technické (pracovní postupy, technická dokumentace projektů, instrukce).

- ***Školení***

V případě hodnocení toho, zda zaměstnanci měli v procesu adaptace dostatek školení nebo by potřebovali další, která by jim usnadnila se snadněji adaptovat, byly výsledky pozitivnější než v oblasti informovanosti. 74% respondentů by další školení nepotřebovalo, tedy zhruba tři čtvrtiny respondentů byly s množstvím školení spokojeny.

Nejlépe hodnotila tuto problematiku skupina zaměstnanců ostatní pozice, kde 88% z nich uvedlo, že dalších školení pro ulehčení jejich adaptace nebylo třeba.

Naopak nejkritičtější byly ženy a také nejstarší zaměstnanci ve společnosti (37 a více let).

- ***Zjištěné potřeby zaměstnanců (změny)***

Ze celkového počtu 70 respondentů se k této otázce vyjádřilo 36 osob (51%), z toho 11 uvedlo, že celkově je proces adaptace nastaven dobře a není třeba jej měnit. Zbylých 25 osob uvedlo, co by na tomto procesu změnili. Tedy 36% ze všech dotazovaných bylo iniciativních k uvedení změny, jenž by podle nich usnadnila adaptaci novým zaměstnancům. Jejich náměty byly velmi individuální.

### ▪ ***Slabá místa***

„Slabým“ místem v procesu adaptace je **informovanost** zaměstnanců, která patřila k těm oblastem, které získávaly nejnižší úroveň spokojenosti u respondentů (v porovnání s jinými hodnocenými oblastmi).

Dále je také patrné, že kritičtějšími respondenty jsou **ženy**. Ženy byly méně spokojeny ve srovnání s muži ve všech záležitostech, jichž se průzkum týkal.

Z průzkumu však obecně vyplynula **spokojenost s procesem adaptace**, ale i přesto jsem se pokusila navrhnout několik opatření, která by mohla stávající situaci ještě vylepšit.

### **Návrhy na zlepšení**

Návrhy týkající se personální politiky, konkrétně politiky přijímání zaměstnanců:

- Určit (prodiskutovat), jak dlouho je třeba stabilizovat zaměstnance, aby se společnosti vrátily investice, které musela vložit do nového zaměstnance.
- Zpracovávat a neustále aktualizovat programy zaměřené na stabilizaci zaměstnanců. Kdyby jich totiž odcházelo méně, snížil by se počet těch, které je třeba přijímat, a tím by společnost mohla ušetřit.
- Orientačně měřit efektivitu přijímacího procesu (adaptace) z hlediska nákladů.

Návrhy týkající se konkrétně procesu adaptace:

- Zlepšit informovanost zaměstnanců v oblasti technických záležitostí (konkrétní práce). K tomu aby tutor předával novému zaměstnanci potřebné informace v co možná největším rozsahu, bych navrhla, aby za to získával finanční ohodnocení.
- Po ukončení procesu adaptace pro budoucí potřeby předávat zaměstnancům jednoduchý anonymní dotazník, na jehož základě by bylo možné zjistit, které informace mu v procesu adaptace scházely.
- Věnovat větší pozornost ženám.

Návrhy v oblasti administrativně-technické:

- Zavést administrativně-technická opatření, která by napomohla urychlení doby trvání přijímacího procesu ve společnosti.

## 6. ZÁVĚR

Ve své diplomové práci jsem se zabývala jednou z nejdůležitějších personálních činností, a to přijímacím procesem zaměstnanců. Blíže jsem se dále zaměřila na jejich adaptaci.

Pro vypracování praktické části jsem vycházela z údajů, jenž mi byly dány k dispozici společností TietoEnator Czech s.r.o., která se specializuje na poskytování informačních a komunikačních technologií pro vybraná průmyslová odvětví. Nejprve jsem však ve své práci teoreticky vymezila přijímací proces zaměstnanců na základě informací získaných z odborné literatury. V praktické části své práce jsem poté provedla analýzu přijímacího procesu zaměstnanců ve společnosti a následně také sociologický průzkum zaměřen na adaptaci nových zaměstnanců.

Po provedení a vyhodnocení průzkumu jsem zjistila, že zaměstnanci byli celkově s průběhem procesu adaptace spokojeni a fungoval podle nich dobře. Obecně byli spokojenější muži než ženy. Oblast, ve které by bylo potřeba nějakých změn, se týkala informovanosti zaměstnanců během této doby.

Po konečném zhodnocení jednotlivých výsledků jsem se pokusila navrhnout několik doporučení, která by mohla pomoci vylepšit stávající situaci.

Všechny cíle mé diplomové práce byly splněny.

## SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

### Odborná literatura:

ARMSTRONG, Michael. Personální management. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1999. 968 s. ISBN 80-7169-614-5.

ARMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů. 8.vyd. Praha: Grada Publishing, 2002. 865 s. ISBN 80-247-0469-2.

ARMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů. Nejnovější trendy a postupy. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

BLÁHA, Jiří; MATEICIUC, Aleš; KAŇÁKOVÁ, Zdeňka. Personalistika pro malé a střední firmy. 1. vyd. Brno: CP Books, 2005. 284 s. ISBN 80-251-0374-9.

BRANHAM, Leigh. Jak si udržet nejlepší zaměstnance. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2004. 327 s. ISBN 80-251-0223-7.

DALE, Margaret. Vybíráme zaměstnance. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2007. 181 s. ISBN 978-80-251-1522-0.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. Management lidských zdrojů. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2007. 485 s. ISBN 978-80-7179-893-4.

FOOT, Margaret; HOOK, Caroline. Personalistika. 1. vyd. Brno: CP Books, 2005. 462 s. ISBN 80-7226-515-6.

KAŇÁKOVÁ, Zdeňka; BLÁHA, Jiří; BABICOVÁ, Jana. Řízení lidských zdrojů. 1. vyd. Ostrava: Akademie J. A. Komenského, 2000. 205 s. ISBN 80-7048-020-3.

KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů. 2. vyd. Praha: Management Press, 1998. 350 s. ISBN 80-85943-51-4.

MARTIN, David. Personalistika od A do Z. Výkladový slovník důležitých pojmů. Příklady z praxe. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2007. 419 s. ISBN 978-80-251-1496-4.

PAVLICA, Karel. Sociální výzkum, podnik a management. 1. vyd. Praha: EKOPRESS, 2000. 161 s. ISBN 80-86119-25-4.

THORNTON, George C. Assessment Center in Human Resource Management. 1st ed. United States of America: Addison Wesley Publishing Company, 1992. 276 s. ISBN 0-201-55403-8.

**Firemní dokumentace:**

CSC Organization (v AJ)

HR Induction plan (v AJ)

TietoEnator Organization (v AJ)

Další podniková dokumentace

**Elektronické zdroje:**

Oficiální webové stránky TietoEnator. [online]. [cit. 2008-08-09]. Dostupné z WWW:  
<<http://www.tietoenator.cz>>.

## **SEZNAM ZKRATEK A SYMBOLŮ**

HR – lidské zdroje (human resources)

IT – informační technologie

PN – oddělení Processing & Network

CSC – Czech Software Centre

Tab. – tabulka

Obr. – obrázek

## **Prohlášení o využití výsledků diplomové práce**

Prohlašuji, že

- jsem byla seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č.121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že jeden výtisk diplomové práce bude uložen v Ústřední knihovně VŠB-TUO k prezenčnímu nahlédnutí a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 30.4.2009

.....  
jméno a příjmení studenta

Adresa trvalého pobytu studenta:

.....

## **SEZNAM PŘÍLOH**

<b>Příloha č. 1</b>	Anketa
<b>Příloha č. 2</b>	Demografické složení zaměstnanců (tabulky)
<b>Příloha č. 3</b>	Vývoj počtu zaměstnanců (tabulky a graf)
<b>Příloha č. 4</b>	Vyhodnocování zjištěných dat (tabulky)



## Příloha č. 1

## ANKETA

Vážená paní, vážený pane,

dovoluji si Vás požádat o vyplnění této ankety, která bude součástí mé diplomové práce. Jsem studentka 2. ročníku navazujícího magisterského studia Ekonomické fakulty VŠB-TUO a provádím zhodnocení adaptačního procesu ve Vaší společnosti. Právě názory Vás zaměstnanců jsou pro mě velmi důležité. Anketa je anonymní, získané informace budou použity pouze pro účely mé diplomové práce. Průzkum je prováděn se souhlasem HR specialisty - paní Jany Mikulenkové.

Pokud není uvedeno jinak, zakroužkujte vždy pouze jednu odpověď.

Otázka						Znak	
<b>1.</b>	<b>Jak jste byl/-a spokojen/-a během procesu adaptace (celkového zaškolení na Vaši práci):</b>	<b>5 - velmi spokojen/-a</b>	<b>4 – spokojen/-a</b>	<b>3 - průměrně spokojen/-a</b>	<b>2 - nespokojen/-a</b>	<b>1 - velmi nespokojen/-a</b>	
	- s přístupem manažera k Vaší osobě?	5	4	3	2	1	1
	- s pozorností tutora, jenž Vám byla věnována?	5	4	3	2	1	2
	- s informacemi a jejich množstvím, které Vám byly poskytnuty?	5	4	3	2	1	3
	- s tím, jak jste byl/-a ostatními spolupracovníky přijat/-a do kolektivu?	5	4	3	2	1	4
	- s ochotou spolupracovníků Vám poradit, pomoci?	5	4	3	2	1	5
	- s ochotou tutora Vám pomáhat řešit vzniklé problémy?	5	4	3	2	1	6
	- s celkovým průběhem adaptace?	5	4	3	2	1	7
<b>2.</b>	<b>Scházely Vám některé informace při procesu adaptace?</b>	<b>1. ano, určité informace mi scházely</b> <b>2. ne, měl/-a jsem všechny potřebné informace</b> (pokračujte otázkou č. 4)					8
<b>3.</b>	<b>Scházely Vám informace týkající se (můžete označit více variant):</b>	- Vašich pravomocí a odpovědností - organizační struktury - kontaktů (jmenné seznamy, telefonní seznamy apod.) - strategie, vize a cílů organizace - jiné (pokud jiné, prosím, uveďte které) .....					9 10 11 12 13
<b>4.</b>	<b>Jak jste byl/-a po procesu adaptace připraven/-a samostatně vykonávat práci?</b>	<b>5 - velmi dobře</b>	<b>4 - dobře</b>	<b>3 - průměrně</b>	<b>2 - špatně</b>	<b>1 - velmi špatně</b>	
		5	4	3	2	1	14
<b>5.</b>	<b>Potřeboval/-a byste další školení, která by Vám usnadnila adaptovat se?</b>	<b>1. ano</b> (uveďte, prosím, která) ..... <b>2. ne, nepotřeboval/-a</b>					15

6.	Bylo pro Vás snadné se začlenit do pracovního procesu?	5 -velmi snadné	4 - snadné	3 - průměrně	2 - těžké	1 - velmi těžké	16
		5	4	3	2	1	
7.	Co byste změnil/-a, popř. zlepšil/-a na procesu adaptace (prosím, vypište)?	..... ..... .....					17
8.	Identifikační znaky:						18
	Jste:						
	Jaké je vaše pracovní zařazení:						
	Váš věk je v rozmezí:	1. administrátor sítí (system specialist) 2. vývojář (software specialist) 3. ostatní pozice (recepční, SAP, konzultant, tester atd.)					19
		1. 18-26 let 2. 27-36 let 3. 37-45 let 4. 46-55 let 5. 56 a více let					20

Děkuji za ochotu a čas věnovaný vyplnění této ankety. Příjemný den!

## Příloha č. 2

Tab. 2.1 – Věková struktura zaměstnanců

Věková kategorie	(%)
do 29 let	58,5
30 - 39 let	30
40 - 49 let	8
50 - 59 let	3,4
nad 60 let	0,4

Zdroj: vlastní zpracování, data – podniková dokumentace

Tab. 2.2 – Struktura zaměstnanců podle pohlaví

Pohlaví	(%)
Žena	15
Muž	85

Zdroj: vlastní zpracování, data – podniková dokumentace

Tab. 2.3 – Vzdělanostní struktura zaměstnanců

Vzdělání	(%)
Vysokoškolské	54
Středoškolské	46

Zdroj: vlastní zpracování, data – podniková dokumentace

### Příloha č. 3

Tab. 3.1 – Vývoj celkového počtu zaměstnanců v letech 2004 - 2008

Vývoj celkového počtu zaměstnanců	
rok	počet
2004	54
2005	313
2006	663
2007	1111
2008	1293

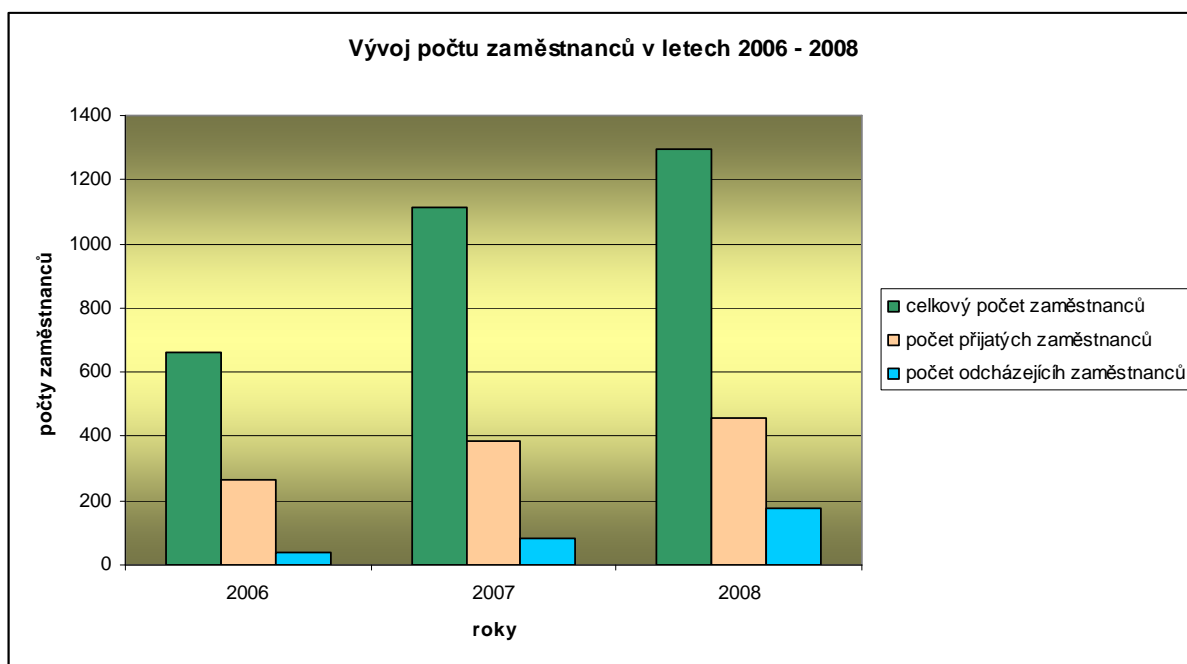
Zdroj: vlastní zpracování, data – podniková dokumentace

Tab. 3.2 – Vývoj počtu nově přijatých zaměstnanců

Počty nově přijatých zaměstnanců	
rok	počet
2004	15
2005	136
2006	263
2007	385
2008	457

Zdroj: vlastní zpracování, data – podniková dokumentace

Graf 3.1 – Celkový pohled na vývoj počtu zaměstnanců



Zdroj: vlastní zpracování, data – podniková dokumentace

## Příloha č. 4

Tab. 4.1 - Celkový souhrn průměrné spokojenosti zaměstnanců

	A	B	C	D	E	F	G	H	I
<b>celkově</b>	4,3	4	3,7	4,6	4,5	4,4	4,1	3,8	4
<b>pohlaví</b>									
muž	4,5	4,1	3,8	4,7	4,5	4,5	4,2	3,9	4,1
žena	3,2	3,6	3,3	4,1	4,2	4	3,7	3	3,6
<b>profesní zařazení</b>									
system specialist	4,3	4,1	3,9	4,5	4,4	4,4	4,1	3,6	3,9
software specialist	4,5	3,7	3,7	4,7	4,7	4,3	4,1	3,9	4,1
ostatní pozice	4,1	4,3	3,9	4,4	4,3	4,9	4,4	3,8	3,9
<b>věkové kategorie</b>									
18 - 26 let	4,3	3,9	3,7	4,6	4,4	4,5	4,1	3,7	4
27 - 36 let	4,2	4,1	3,7	4,6	4,6	4,3	4,2	3,6	3,9
37 a více let	4,8	4,4	4	4,7	4,8	4,6	4,3	4,5	4,3

Zdroj: vlastní zpracování

Vysvětlivky k tab. 4.1:

<b>A</b>	Přístup manažera
<b>B</b>	Pozornost tutora
<b>C</b>	Informace a jejich množství
<b>D</b>	Přijetí do kolektivu
<b>E</b>	Ochota spolupracovníků pomoci, poradit
<b>F</b>	Ochota tutora pomáhat řešit vzniklé problémy
<b>H</b>	Celkový průběh adaptace
<b>H</b>	Připravenost samostatně vykonávat práci
<b>I</b>	Snadnost začlenění do pracovního procesu

Zdroj: vlastní zpracování

## Spokojenost s:

- přístupem manažera

Tab. 4.2 – Celková spokojenost s přístupem manažera

Varianty odpovědí	počet osob	(%)
velmi spokojen/-a	38	54,3
spokojen/-a	22	31,4
průměrně	6	8,6
nespokojen/-a	3	4,3
velmi nespokojen/-a	1	1,4
celkem	70	100

Zdroj: vlastní zpracování

Tab. 4.3 – Spokojenost s přístupem manažera

	počet	velmi spokojen/-a	spokojen/-a	průměrně	nespokojen/-a	velmi nespokojen/-a
ženy	10	2	3	1	3	1
muži	60	36	19	5	0	0
system specialist	34	19	9	3	2	1
software specialist	27	14	12	1	0	0
ostatní pozice	9	5	1	2	1	0
18 - 26 let	46	24	16	3	2	1
27 - 36 let	18	9	5	3	1	0
37 a více let	6	5	1	0	0	0

Zdroj: vlastní zpracování

Tab. 4.4 – Procentuální spokojenost s přístupem manažera

	velmi spokojen/-a	spokojen/-a	průměrně	nespokojen/-a	velmi nespokojen/-a	celkem
ženy	20,0%	30,0%	10,0%	30,0%	10,0%	100,0%
muži	60,0%	31,7%	8,3%	0,0%	0,0%	100,0%
system specialist	55,9%	26,5%	8,8%	5,9%	2,9%	100,0%
software specialist	51,9%	44,4%	3,7%	0,0%	0,0%	100,0%
ostatní pozice	55,6%	11,1%	22,2%	11,1%	0,0%	100,0%
18 - 26 let	52,2%	34,8%	6,5%	4,3%	2,2%	100,0%
27 - 36 let	50,0%	27,8%	16,7%	5,6%	0,0%	100,0%
37 a více let	83,3%	16,7%	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%

Zdroj: vlastní zpracování

- **pozorností tutora**

Tab. 4.5 – Celková spokojenost s pozorností tutora

<b>Varianty odpovědí</b>	<b>počet osob</b>	<b>(%)</b>
velmi spokojen/-a	23	33,82
spokojen/-a	27	39,7
průměrně	14	20,6
nespokojen/-a	2	2,94
velmi nespokojen/-a	2	2,94
<b>celkem</b>	<b>68</b>	<b>100</b>

Zdroj: vlastní zpracování

Tab. 4.6 – Spokojenost s pozorností tutora

	<b>počet</b>	<b>velmi spokojen/-a</b>	<b>spokojen/-a</b>	<b>průměrně</b>	<b>nespokojen/-a</b>	<b>velmi nespokojen/-a</b>
ženy	10	3	3	2	1	1
muži	58	20	24	12	1	1
system specialist	33	14	11	6	1	1
software specialist	26	4	14	6	1	1
ostatní pozice	9	5	2	2	0	0
18 - 26 let	45	15	16	10	2	2
27 - 36 let	18	6	8	4	0	0
37 a více let	5	2	3	0	0	0

Zdroj: vlastní zpracování

Tab. 4.7 – Procentuální spokojenost s pozorností tutora

	<b>velmi spokojen/-a</b>	<b>spokojen/- a</b>	<b>průměrně</b>	<b>nespokojen/- a</b>	<b>velmi nespokojen/- a</b>	<b>celkem</b>
ženy	30,0%	30,0%	20,0%	10,0%	10,0%	100,0%
muži	34,5%	41,4%	20,7%	1,7%	1,7%	100,0%
system specialist	42,4%	33,3%	18,2%	3,0%	3,0%	100,0%
software specialist	15,4%	53,8%	23,1%	3,8%	3,8%	100,0%
ostatní pozice	55,6%	22,2%	22,2%	0,0%	0,0%	100,0%
18 - 26 let	33,3%	35,6%	22,2%	4,4%	4,4%	100,0%
27 - 36 let	33,3%	44,4%	22,2%	0,0%	0,0%	100,0%
37 a více let	40,0%	60,0%	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%

Zdroj: vlastní zpracování

- **informacemi a jejich množstvím**

Tab. 4.8 – Celková spokojenost s informacemi a jejich množstvím

<b>Varianty odpovědí</b>	<b>počet osob</b>	<b>(%)</b>
velmi spokojen/-a	11	15,7
spokojen/-a	31	44,3
průměrně	23	32,9
nespokojen/-a	5	7,1
velmi nespokojen/-a	0	0
<b>celkem</b>	<b>70</b>	<b>100</b>

Zdroj: vlastní zpracování

Tab. 4.9 – Spokojenost s informacemi a jejich množstvím

	<b>počet</b>	<b>velmi spokojen/-a</b>	<b>spokojen/-a</b>	<b>průměrně</b>	<b>nespokojen/-a</b>	<b>velmi nespokojen/-a</b>
ženy	10	2	1	5	2	0
muži	60	9	30	18	3	0
system specialist	34	5	14	12	3	0
software specialist	27	2	16	8	1	0
ostatní pozice	9	4	1	3	1	0
18 - 26 let	46	8	19	14	5	0
27 - 36 let	18	1	10	7	0	0
37 a více let	6	2	2	2	0	0

Zdroj: vlastní zpracování

Tab. 4.10 – Procentuální spokojenost s informacemi a jejich množstvím

	<b>velmi spokojen/-a</b>	<b>spokojen/- a</b>	<b>průměrně</b>	<b>nespokojen/- a</b>	<b>velmi nespokojen/- a</b>	<b>celkem</b>
ženy	20,0%	10,0%	50,0%	20,0%	0,0%	100,0%
muži	15,0%	50,0%	30,0%	5,0%	0,0%	100,0%
system specialist	14,7%	41,2%	35,3%	8,8%	0,0%	100,0%
software specialist	7,4%	59,3%	29,6%	3,7%	0,0%	100,0%
ostatní pozice	44,4%	11,1%	33,3%	11,1%	0,0%	100,0%
18 - 26 let	17,4%	41,3%	30,4%	10,9%	0,0%	100,0%
27 - 36 let	5,6%	55,6%	38,9%	0,0%	0,0%	100,0%
37 a více let	33,3%	33,3%	33,3%	0,0%	0,0%	100,0%

Zdroj: vlastní zpracování



## - přijetím do kolektivu

Tab. 4.11 – Celková spokojenost s přijetím do kolektivu

Varianty odpovědí	počet osob	(%)
velmi spokojen/-a	48	68,6
spokojen/-a	16	22,9
průměrně	5	7,1
nespokojen/-a	1	1,4
velmi nespokojen/-a	0	0
celkem	70	100

Zdroj: vlastní zpracování

Tab. 4.12 – Spokojenost s přijetím do kolektivu

	počet	velmi spokojen/-a	spokojen/-a	průměrně	nespokojen/-a	velmi nespokojen/-a
ženy	10	4	3	3	0	0
muži	60	44	13	2	1	0
system specialist	34	22	7	5	0	0
software specialist	27	20	7	0	0	0
ostatní pozice	9	6	2	0	1	0
18 - 26 let	46	32	9	4	1	0
27 - 36 let	18	12	5	1	0	0
37 a více let	6	4	2	0	0	0

Zdroj: vlastní zpracování

Tab. 4.13 – Procentuální spokojenost s přijetím do kolektivu

	velmi spokojen/-a	spokojen/-a	průměrně	nespokojen/-a	velmi nespokojen/-a	celkem
ženy	40,0%	30,0%	30,0%	0,0%	0,0%	100,0%
muži	73,3%	21,7%	3,3%	1,7%	0,0%	100,0%
system specialist	64,7%	20,6%	14,7%	0,0%	0,0%	100,0%
software specialist	74,1%	25,9%	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%
ostatní pozice	66,7%	22,2%	0,0%	11,1%	0,0%	100,0%
18 - 26 let	69,6%	19,6%	8,7%	2,2%	0,0%	100,0%
27 - 36 let	66,7%	27,8%	5,6%	0,0%	0,0%	100,0%
37 a více let	66,7%	33,3%	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%

Zdroj: vlastní zpracování

- ochotou spolupracovníků pomoci, poradit

Tab. 4.14 – Celková spokojenost s ochotou spolupracovníků

Varianty odpovědí	počet osob	(%)
velmi spokojen/-a	42	60
spokojen/-a	21	30
průměrně	6	8,6
nespokojen/-a	1	1,4
velmi nespokojen/-a	0	0
celkem	70	100

Zdroj: vlastní zpracování

Tab. 4.15 – Spokojenost s ochotou spolupracovníků

	počet	velmi spokojen/-a	spokojen/-a	průměrně	nespokojen/-a	velmi nespokojen/-a
ženy	10	5	3	1	1	0
muži	60	37	18	5	0	0
system specialist	34	18	11	4	1	0
software specialist	27	20	6	1	0	0
ostatní pozice	9	4	4	1	0	0
18 - 26 let	46	24	17	4	1	0
27 - 36 let	18	13	3	2	0	0
37 a více let	6	5	1	0	0	0

Zdroj: vlastní zpracování

Tab. 4.16 – Procentuální spokojenost s ochotou spolupracovníků

	velmi spokojen/-a	spokojen/-a	průměrně	nespokojen/-a	velmi nespokojen/-a	celkem
ženy	50,0%	30,0%	10,0%	10,0%	0,0%	100,0%
muži	61,7%	30,0%	8,3%	0,0%	0,0%	100,0%
system specialist	52,9%	32,4%	11,8%	2,9%	0,0%	100,0%
software specialist	74,1%	22,2%	3,7%	0,0%	0,0%	100,0%
ostatní pozice	44,4%	44,4%	11,1%	0,0%	0,0%	100,0%
18 - 26 let	52,2%	37,0%	8,7%	2,2%	0,0%	100,0%
27 - 36 let	72,2%	16,7%	11,1%	0,0%	0,0%	100,0%
37 a více let	83,3%	16,7%	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%

Zdroj: vlastní zpracování

## ochotou tutora pomáhat řešit vzniklé problémy

Tab. 4.17 – Celková spokojenost s ochotou tutora

Varianty odpovědí	počet osob	(%)
velmi spokojen/-a	38	55,9
spokojen/-a	24	35,3
průměrně	4	5,9
nespokojen/-a	1	1,5
velmi nespokojen/-a	1	1,5
celkem	68	100

Zdroj: vlastní zpracování

Tab. 4.18 – Spokojenost s ochotou tutora

	počet	velmi spokojen/-a	spokojen/-a	průměrně	nespokojen/-a	velmi nespokojen/-a
ženy	10	3	5	1	1	0
muži	58	35	19	3	0	1
system specialist	33	18	10	4	1	0
software specialist	26	12	13	0	0	1
ostatní pozice	9	8	1	0	0	0
18 - 26 let	45	26	16	2	0	1
27 - 36 let	18	9	6	2	1	0
37 a více let	5	3	2	0	0	0

Zdroj: vlastní zpracování

Tab. 4.19 – Procentuální spokojenost s ochotou tutora

	velmi spokojen/-a	spokojen/-a	průměrně	nespokojen/-a	velmi nespokojen/-a	celkem
ženy	30,0%	50,0%	10,0%	10,0%	0,0%	100,0%
muži	60,3%	32,8%	5,2%	0,0%	1,7%	100,0%
system specialist	54,5%	30,3%	12,1%	3,0%	0,0%	100,0%
software specialist	46,2%	50,0%	0,0%	0,0%	3,8%	100,0%
ostatní pozice	88,9%	11,1%	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%
18 - 26 let	57,8%	35,6%	4,4%	0,0%	2,2%	100,0%
27 - 36 let	50,0%	33,3%	11,1%	5,6%	0,0%	100,0%
37 a více let	60,0%	40,0%	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%

Zdroj: vlastní zpracování

- celkovým průběhem adaptace

Tab. 4.20 – Celková spokojenost s celkovým průběhem adaptace

Varianty odpovědí	počet osob	(%)
velmi spokojen/-a	23	32,9
spokojen/-a	34	48,6
průměrně	12	17,1
nespokojen/-a	1	1,4
velmi nespokojen/-a	0	0
celkem	70	100

Zdroj: vlastní zpracování

Tab. 4.21 – Spokojenost s celkovým průběhem adaptace

	počet	velmi spokojen/-a	spokojen/-a	průměrně	nespokojen/-a	velmi nespokojen/-a
ženy	10	3	2	4	1	0
muži	60	20	32	8	0	0
system specialist	34	11	16	6	1	0
software specialist	27	7	15	5	0	0
ostatní pozice	9	5	3	1	0	0
18 - 26 let	46	14	23	8	1	0
27 - 36 let	18	6	9	3	0	0
37 a více let	6	3	2	1	0	0

Zdroj: vlastní zpracování

Tab. 4.22 – Procentuální spokojenost s celkovým průběhem adaptace

	velmi spokojen/-a	spokojen/- a	průměrně	nespokojen/- a	velmi nespokojen/- a	celkem
ženy	30,0%	20,0%	40,0%	10,0%	0,0%	100,0%
muži	33,3%	53,3%	13,3%	0,0%	0,0%	100,0%
system specialist	32,4%	47,1%	17,6%	2,9%	0,0%	100,0%
software specialist	25,9%	55,6%	18,5%	0,0%	0,0%	100,0%
ostatní pozice	55,6%	33,3%	11,1%	0,0%	0,0%	100,0%
18 - 26 let	30,4%	50,0%	17,4%	2,2%	0,0%	100,0%
27 - 36 let	33,3%	50,0%	16,7%	0,0%	0,0%	100,0%
37 a více let	50,0%	33,3%	16,7%	0,0%	0,0%	100,0%

Zdroj: vlastní zpracování

- **připraveností samostatně vykonávat svou práci po procesu adaptace**

Tab. 4.23 – Celková připravenost vykonávat svou práci

Varianty odpovědí	počet osob	(%)
velmi dobře	6	8,6
dobře	47	67,1
průměrně	12	17,1
špatně	4	5,7
velmi špatně	1	1,4
celkem	70	100

Zdroj: vlastní zpracování

Tab. 4.24 - Připravenost vykonávat svou práci

	počet	velmi dobře	dobře	průměrně	špatně	velmi špatně
ženy	10	0	4	3	2	1
muži	60	6	43	9	2	0
system specialist	34	1	24	6	2	1
software specialist	27	5	16	4	2	0
ostatní pozice	9	0	7	2	0	0
18 - 26 let	46	3	31	9	2	1
27 - 36 let	18	0	13	3	2	0
37 a více let	6	3	3	0	0	0

Zdroj: vlastní zpracování

Tab. 4.25 – Procentuální připravenost vykonávat svou práci

	velmi dobře	dobře	průměrně	špatně	velmi špatně	celkem
ženy	0,0%	40,0%	30,0%	20,0%	10,0%	100,0%
muži	10,0%	71,7%	15,0%	3,3%	0,0%	100,0%
system specialist	2,9%	70,6%	17,6%	5,9%	2,9%	100,0%
software specialist	18,5%	59,3%	14,8%	7,4%	0,0%	100,0%
ostatní pozice	0,0%	77,8%	22,2%	0,0%	0,0%	100,0%
18 - 26 let	6,5%	67,4%	19,6%	4,3%	2,2%	100,0%
27 - 36 let	0,0%	72,2%	16,7%	11,1%	0,0%	100,0%
37 a více let	50,0%	50,0%	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%

Zdroj: vlastní zpracování

- **snadností začlenění se do pracovního procesu**

Tab. 4.26 – Celková spokojenost se snadností začlenění se do pracovního procesu

<b>Varianty odpovědí</b>	<b>počet osob</b>	<b>(%)</b>
velmi snadné	17	24,6
snadné	34	49,3
průměrně	18	26,1
těžké	0	0
velmi těžké	0	0
celkem	69	100

Zdroj: vlastní zpracování

Tab. 4.27 – Snadnost začlenění se do pracovního procesu

	<b>počet</b>	<b>velmi snadné</b>	<b>snadné</b>	<b>průměrně</b>	<b>těžké</b>	<b>velmi těžké</b>
ženy	10	1	4	5	0	0
muži	59	16	30	13	0	0
system specialist	33	5	21	7	0	0
software specialist	27	10	9	8	0	0
ostatní pozice	9	2	4	3	0	0
18 - 26 let	45	10	23	12	0	0
27 - 36 let	18	4	9	5	0	0
37 a více let	6	3	2	1	0	0

Zdroj: vlastní zpracování

Tab. 4.28 – Procentuální snadnost začlenění se do pracovního procesu

	<b>velmi snadné</b>	<b>snadné</b>	<b>průměrně</b>	<b>těžké</b>	<b>velmi těžké</b>	<b>celkem</b>
ženy	10,0%	40,0%	50,0%	0,0%	0,0%	100,0%
muži	27,1%	50,8%	22,0%	0,0%	0,0%	100,0%
system specialist	15,2%	63,6%	21,2%	0,0%	0,0%	100,0%
software specialist	37,0%	33,3%	29,6%	0,0%	0,0%	100,0%
ostatní pozice	22,2%	44,4%	33,3%	0,0%	0,0%	100,0%
18 - 26 let	22,2%	51,1%	26,7%	0,0%	0,0%	100,0%
27 - 36 let	22,2%	50,0%	27,8%	0,0%	0,0%	100,0%
37 a více let	50,0%	33,3%	16,7%	0,0%	0,0%	100,0%

Zdroj: vlastní zpracování

## Informovanost

Scházely Vám informace během procesu adaptace?

Tab. 4.29 – Scházějící informace celkově

Varianty odpovědí	počet osob	(%)
ano	36	52,2
ne	33	47,8
celkem	69	100

Zdroj: vlastní zpracování

Tab. 4.30 – Scházějící informace

	počet	ano	ne
ženy	10	6	4
muži	59	30	29
system specialist	34	21	13
software specialist	27	9	18
ostatní pozice	8	6	2
18 - 26 let	45	21	24
27 - 36 let	18	11	7
37 a více let	6	4	2

Zdroj: vlastní zpracování

Tab. 4.31 – Scházějící informace v %

	ano (%)	ne (%)
ženy	60	40
muži	50,8	49,2
system specialist	61,8	38,2
software specialist	33,3	66,7
ostatní pozice	75	25
18 - 26 let	46,7	53,3
27 - 36 let	61,1	38,9
37 a více let	66,7	33,3

Zdroj: vlastní zpracování

Tab. 4.32 – Četnost scházějících typů informací

Typy informací	počet osob
Vašich pravomocí a odpovědností	18
organizační struktury	10
kontaktů (jmenné seznamy, telefonní seznamy atd.)	9
strategie, vize, cíle organizace	4
jiné	15

Zdroj: vlastní zpracování

## Školení

Potřeboval/-a byste další školení, která by Vám usnadnila adaptovat se?

Tab. 4.33 – Potřeba dalších školení celkově

Varianty odpovědí	počet osob	(%)
ano	18	26,5
ne	50	73,5
celkem	68	100

Zdroj: vlastní zpracování

Tab. 4.34 – Potřeba dalších školení

	počet	ano	ne
ženy	10	5	5
muži	58	13	45
system specialist	34	9	25
software specialist	26	8	18
ostatní pozice	8	1	7
18 - 26 let	44	10	34
27 - 36 let	18	5	13
37 - 45 let	6	3	3

Zdroj: vlastní zpracování

Tab. 4.35 – Potřeba dalších školení v %

	ano (%)	ne (%)
ženy	50	50
muži	22,4	77,6
system specialist	26,5	73,5
software specialist	30,8	69,2
ostatní pozice	12,5	87,5
18 - 26 let	22,7	77,3
27 - 36 let	27,8	72,2
37 a více let	50	50

Zdroj: vlastní zpracování